

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі
ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»), смт. Чемерівці, Кам'янець-
Подільський р-н., Хмельницька обл.

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

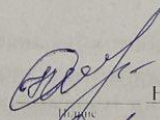
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент»
Назва

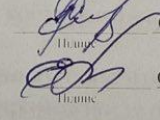
Шифр КвРМН.21030.02.18.ПЗ

Виконала студент 4 курсу, група МН-21-2
Шифр



Наталія ШЕВЧУК
Ім'я, прізвище

Керівник к.е.н., доц. каф. МА
Навчаний ступінь, звання



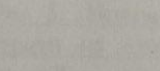
Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, прізвище

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА



Олена КОСПОК
Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Ніда ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

16 08 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр назви
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
 шифр назви спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.
 "02" 2025р.

ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Шевчук Наталії Володимирівни
Прізвище, ім'я, по-батькові студента

Тема роботи

1. Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»), смт. Чемерівці, Кам'янець-Подільський р-н., Хмельницька обл.

2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент
Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02.2025 р. № 23

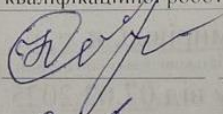
3. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»). 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»).
6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
 1. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 2. Структура товарного асортименту підприємства. 3. Основні техніко-економічні показники магазину «Дитячий світ». 4. Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів магазину «Дитячий світ». 5. Порівняльна таблиця моделей організації роздрібної торгівлі. 6. Витрати на створення та впровадження інтернет-магазину для магазину формату «Дитячий світ». 7. Зведена таблиця запропонованих заходів

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц., кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц., кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц., кафедри МА		

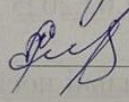
Пор. №	Назва етапів (розділів)	Виконання етапів роботи
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2025 р.
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	Травень 2025 р.
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2025 р.
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2025 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2025 р.
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2025 р.
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту

Студент
Підпис



Наталія ШЕВЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩО

Керівник роботи
Підпис



Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩО

АНОТАЦІЯ

Шевчук Н.В. Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»), смт. Чемерівці, Кам'янець-Подільський р-н., Хмельницька обл. Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 с., 6 рисунків, 11 таблиць, 28 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуто та узагальнено існуючі теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств торгівлі, охарактеризовано чинники забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств та особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

У другому розділі наведено загальну характеристику ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»), проведено аналіз магазину та здійснено оцінювання конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ»).

За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ») було розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю магазину: забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації; впровадження інтернет-торгівлі як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі	8
1.2 Чинники формування конкурентоспроможності торговельного підприємства	12
1.3 Особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств торгівлі	15
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ОЛІЙНИК Т.С.	21
2.1 Загальна характеристика ФОП Олійник Т.С.	21
2.2 Аналіз діяльності магазину «Дитячий світ»	28
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С.	32
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ОЛІЙНИК Т.С.	37
3.1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації	37
3.2 Впровадження інтернет-торгівлі як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства	44
ВИСНОВКИ	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Забезпечення стабільного та динамічного розвитку національної економіки безпосередньо пов'язане з високим рівнем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У контексті сучасних економічних реалій, що характеризуються посиленням воєнно-політичних загроз і зростаючою конкуренцією, економіка України зазнає глибоких трансформацій. Для бізнес-середовища стає типовою ситуація нестабільності та постійних змін. Суб'єкти господарювання змушені не лише боротися за доступ до обмежених ресурсів, але й активно розширювати свої ринкові позиції, залучаючи нових споживачів. Водночас незмінною залишається стратегічна мета підприємств – максимізація прибутку, що тісно пов'язана з рівнем їх конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема розробки та реалізації ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю, а також вибір оптимальної стратегії її підвищення, зокрема для підприємств торговельної сфери.

Слід наголосити на необхідності систематичної та всебічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті важливо зосередити увагу на стратегічному плануванні заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, а також на формуванні стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Вивченню даної проблематики присвячено значну кількість наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких можна відзначити праці Балабанової Л., Борисюк І., Василенка В., Драгана О., Кривенка А., Кобиляцького Л., Мазаракі А., Портера М., Пшеслінського Д., Смоліна І. та інших. Проте, незважаючи на широту наукових підходів і глибину теоретичних напрацювань, досі відсутнє єдине тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Це, своєю чергою, ускладнює формування уніфікованої та ефективної системи управління

конкурентоспроможністю, зокрема в секторі торгівлі. Отже, дана проблема залишається актуальною і потребує подальшого комплексного дослідження.

Метою даної бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю, а також формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ФОП Олійник Т.С.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ФОП Олійник Т.С., тоді як предметом дослідження є процеси формування та реалізації конкурентних переваг у межах зазначеного суб'єкта підприємництва.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення низки конкретних завдань, а саме:

- з'ясувати зміст категорії «конкурентоспроможність»;
- охарактеризувати механізми управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні;
- надати загальну характеристику діяльності ФОП Олійник Т.С. та здійснити її аналітичну оцінку;
- провести оцінювання рівня конкурентоспроможності магазину «Дитячий світ»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені питанням управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, а також чинні нормативно-правові акти України.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі

В умовах сучасного функціонування національної економіки, що супроводжується загостренням військових конфліктів, кризовими явищами та зростанням інтенсивності конкурентної боротьби, економічна система України демонструє високу динамічність, нестабільність і потребу в структурній трансформації. З огляду на швидке зростання соціальних потреб та зміну споживчих пріоритетів, особливої актуальності набуває забезпечення стійкого економічного розвитку, ключовим чинником якого є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема в сфері торгівлі.

Сфера торгівлі в Україні виконує роль однієї з провідних галузей економіки, що формує її інфраструктуру. Згідно з офіційними статистичними даними, оприлюдненими Державною службою статистики України [1], майже половина всіх зареєстрованих підприємств здійснює діяльність саме в торговельному секторі.

Торгівельна діяльність, як і в більшості країн світу, виступає вагомим чинником економічного зростання, сприяючи підвищенню експортного потенціалу держави, зміцненню її позицій на міжнародних ринках та підвищенню якості життя населення. В Україні розвиток торгівлі зумовлений дією низки факторів і має притаманні йому особливості, які ілюстровано на рисунку 1 [2].



Рисунок 1.1 – Чинники, що впливають на торгівлю в Україні

З початком повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України торговельна галузь країни зіткнулася з низкою системних викликів і обмежень [3]. Серед ключових проблем, які суттєво вплинули на функціонування підприємств торгівлі, можна виокремити такі:

1. **Порушення логістичних ланцюгів.** За офіційними даними станом на травень 2022 року було пошкоджено понад 23,5 тисячі кілометрів автомобільних доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тисячі кілометрів залізничних колій та 41 залізничний міст, що призвело до значного ускладнення транспортування товарів по території країни [4].

2. **Проблеми з постачанням товарів.** Порушення логістичної інфраструктури безпосередньо вплинуло на регулярність і обсяги поставок продукції до торговельних точок.

3. **Зниження попиту на окремі категорії товарів.** У перші тижні воєнних дій спостерігався тимчасовий сплеск попиту на продукти харчування та товари першої необхідності. Так, згідно з даними мережі «Епіцентр», у березні–квітні 2022 року обсяги продажу продовольчих товарів зросли у 2,5 рази порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Найбільшим попитом користувалися продукти тривалого зберігання – консерви, макаронні вироби, борошно, олія тощо. Водночас значно скоротився попит на непродовольчі товари: продаж меблів знизився на 57%, покриття для підлоги – на 66%, будівельних матеріалів – на 47% [5].

4. Кадровий дефіцит. Частина працівників залишила регіони, що постраждали від бойових дій, або мобілізована до лав Збройних сил України, що спричинило нестачу кваліфікованої робочої сили.

5. Обмеженість фінансових ресурсів. Підприємства стикнулися з обмеженим доступом до джерел фінансування та необхідністю скорочення витрат на операційну діяльність.

6. Матеріальні втрати внаслідок бойових дій. Значна кількість торговельних об'єктів була пошкоджена або повністю знищена, що призвело до втрати активів і зниження платоспроможності суб'єктів господарювання.

Повномасштабне військове вторгнення спричинило масштабні руйнування інфраструктури, гуманітарну катастрофу та загибель тисяч цивільних осіб. На тлі цього бізнес-сектор України, який уже зазнав значного тиску внаслідок пандемії COVID-19, опинився у стані глибокої дестабілізації та невизначеності.

У відповідь на кризу урядом України було оперативного впроваджено низку реформ та антикризових заходів, спрямованих на підтримку національного бізнесу, зокрема підприємств торгівлі, що відіграють провідну роль у формуванні державного бюджету завдяки значним податковим надходженням. Особливої уваги заслуговують конкретні дії державної політики, реалізовані після початку бойових дій для стимулювання підприємницької активності та стабілізації економічної ситуації.

Водночас питання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема в торговельному секторі, залишилося на периферії уваги. У науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює необхідність систематизації та класифікації основних підходів до її визначення.

У широкому сенсі конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти продукцію з вищою якістю та реалізовувати її швидше, ніж це роблять конкуренти. Поточний рівень конкурентоспроможності слугує індикатором ринкової позиції підприємства з погляду прибутковості його діяльності та дає змогу інвесторам, власникам і зовнішнім аналітикам оцінити

ефективність використання капіталу, а також рівень управлінської компетентності. Порівняльний аналіз існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлено у Додатку А.

Переважає більшість науковців розглядає конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток на вкладений капітал у короткостроковій перспективі (до одного року) з урахуванням встановленого рівня рентабельності.

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі являє собою комплексну характеристику, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які забезпечують здатність суб'єкта господарювання утримувати та посилювати свої ринкові позиції. Досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності можливе за умов:

- конкурентоспроможності продукції;
- прийняття керівництвом раціональних та ефективних управлінських рішень;
- застосування відповідної до специфіки підприємства маркетингової стратегії;
- ефективного використання ресурсів в умовах їх обмеженості.

У процесі виходу на ринок торговельне підприємство прагне зайняти вигідні позиції та забезпечити конкурентні переваги. Це можливо лише за умови дотримання певних принципів і підходів:

- конкурентоспроможність формується через впровадження інновацій, поліпшень та організаційних змін;
- її підтримання вимагає постійного вдосконалення усіх елементів діяльності;
- забезпечення конкурентоспроможності досягається різними методологічними підходами і багатьма способами реалізації;
- важливою передумовою є наявність конкурентних переваг, що формують відповідний рівень конкурентоспроможності продукції;

– дослідження конкурентоспроможності повинно враховувати всі складові внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності підприємства;

– конкурентна перевага може бути сформована в різних підсистемах підприємства – управлінні, логістиці, фінансовій сфері, маркетингу – та реалізована за допомогою відповідних методичних інструментів [5].

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних процесів торговельні підприємства дедалі частіше орієнтуються на освоєння нових ринкових сегментів, що зумовлює необхідність виходу на світовий ринок. Це, у свою чергу, посилює значущість конкурентоспроможності як визначального чинника стратегічного розвитку.

1.2 Чинники формування конкурентоспроможності торговельного підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Торговельні підприємства функціонують у динамічному, нестабільному середовищі, де високий рівень конкуренції вимагає постійного пошуку ефективних рішень щодо збереження і зміцнення ринкових позицій. Конкурентоспроможність є інтегральним показником, що відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, і водночас досягати фінансової стійкості та розвитку.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства можна визначити як здатність забезпечувати більш високу цінність товарів та послуг для споживача в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання в межах відповідного ринку. Ця категорія є багатогранною та охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування підприємства: від якості продукції та рівня обслуговування – до управлінських стратегій та ефективності використання

ресурсів [15].

Конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, вона формується та підтримується у процесі постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інновацій, а також завдяки раціональному управлінню на всіх рівнях.

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду діяльності торговельних підприємств дає змогу виокремити комплекс ключових чинників, які визначають рівень їх конкурентоспроможності [12].

1. Якість товарів та послуг

Один із базових чинників конкурентоспроможності – це якість продукції, що реалізується підприємством. Споживачі орієнтуються на відповідність товарів їхнім очікуванням, безпечність, термін придатності, упаковку, маркування та сервісне обслуговування. Висока якість товарів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та збільшенню лояльності клієнтів.

2. Цінова політика

Оптимальна цінова стратегія дозволяє підприємству як залучати нових споживачів, так і втримувати постійних. У цьому контексті важливо забезпечити співвідношення «ціна–якість» на конкурентному рівні. Гнучкість цін, знижки, акції, програми лояльності – усе це є дієвими інструментами впливу на конкурентну позицію підприємства.

3. Ефективне управління ресурсами

Раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів безпосередньо впливає на операційну ефективність підприємства. Зменшення витрат за умови збереження якості продукції та обслуговування дозволяє отримати конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

4. Маркетингова стратегія

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні попиту, позиціонуванні бренду та підвищенні впізнаваності підприємства. Ретельно розроблена

маркетингова стратегія охоплює не лише рекламну діяльність, а й роботу з цільовою аудиторією, вивчення ринку, формування асортиментної політики та ефективну комунікацію з клієнтами.

5. Інноваційність

Упровадження нових технологій, автоматизація бізнес-процесів, цифровізація торгівлі (зокрема, онлайн-продажів) є важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна діяльність дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, скорочувати витрати та пропонувати клієнтам нові форми обслуговування.

6. Кваліфікація персоналу

Людський капітал є одним із найцінніших активів підприємства. Компетентність, професіоналізм, мотивація персоналу впливають на якість обслуговування, швидкість прийняття рішень, здатність до інновацій. Постійне навчання і розвиток персоналу створюють умови для зростання конкурентного потенціалу.

7. Репутація та імідж підприємства

Довіра з боку споживачів і партнерів формується завдяки стабільності, соціальній відповідальності, прозорості діяльності, належному сервісу. Позитивна репутація – це фактор нематеріального капіталу, що сприяє довгостроковому успіху на ринку.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії низки внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників. До внутрішніх належать організаційна структура, система управління, виробничі та торговельні процеси, мотиваційна політика тощо. Зовнішні чинники включають конкурентне середовище, економічну ситуацію, державне регулювання, споживчі вподобання, технологічні тенденції. Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує не лише гнучкості внутрішніх процесів, а й постійного моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У практиці діяльності торговельних підприємств ефективне формування конкурентоспроможності передбачає розробку і реалізацію довгострокової

стратегії. Вона має включати [23]:

- оцінку конкурентного середовища;
- визначення ключових показників конкурентоспроможності;
- розробку інноваційних продуктів і послуг;
- оптимізацію каналів збуту та логістичних процесів;
- активне використання цифрових технологій;
- залучення інвестицій в інфраструктуру та персонал.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства – це результат складного взаємозв'язку різноманітних чинників, що охоплюють як матеріально-технічні, так і організаційно-управлінські компоненти. У сучасному діловому середовищі важливим завданням є не лише підтримка наявного рівня конкурентоспроможності, а й його постійне підвищення за рахунок інновацій, оптимізації управлінських процесів та ефективної взаємодії з ринком. Отже, лише системний підхід до управління зазначеною категорією дозволяє підприємствам торгівлі утримувати стійкі позиції на ринку, розширювати свою присутність і забезпечувати економічне зростання.

1.3 Особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Однією з ключових причин наявних кризових процесів в економіці є недостатній рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється вітчизняними підприємствами. Актуальність цієї проблеми значно зросла в умовах сучасного економічного середовища. Для підприємств питання ефективного управління конкурентоспроможністю продукції набуває першочергового значення, оскільки саме воно є дієвим інструментом для її об'єктивного оцінювання. Водночас, з огляду на галузеву специфіку та

відмінності у споживчому попиті, недоцільно застосовувати універсальний підхід до аналізу конкурентоспроможності продукції [11].

Конкурентоспроможність промислового підприємства розглядається як інтегрована система взаємозалежних компонентів, які спрямовані на формування, утримання та розвиток стійких конкурентних позицій, а також на створення нових конкурентних переваг. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає як порівняльна характеристика підприємства, що відображає ефективність використання ресурсного потенціалу відносно аналогічних суб'єктів господарювання, які функціонують в межах однієї галузевої групи.

На рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств істотний вплив справляють такі чинники, як науково-технічний прогрес, ступінь удосконалення торговельно-технологічного процесу, впровадження інноваційних технологій, а також використання сучасних засобів автоматизації. У зв'язку з цим актуальним є вивчення різноманітних наукових підходів до трактування та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства являє собою складну, багатокомпонентну процедуру, що передбачає аналіз системи показників, які комплексно характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Результати такої оцінки дозволяють [16]:

- формулювати управлінські завдання у сферах виробництва, технологічного забезпечення, збуту, кадрової політики, а також у фінансовому, інформаційному та організаційному забезпеченні функціонування підприємства;
- Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства створює підґрунтя для прийняття низки важливих управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації витрат, концентрації зусиль на визначених сегментах ринку, а також укладання стратегічно доцільних контрактів. Крім того, результати оцінювання слугують основою для формування заходів, спрямованих на підтримку та розвиток наявних конкурентних переваг шляхом впровадження інновацій, збереження довгострокових переваг, випередження конкурентних дій, освоєння

нових ринків і залучення інвестиційних ресурсів. У ширшому контексті це сприяє адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища, забезпечуючи здатність до ефективної конкуренції за споживача та ринки збуту [13].

У межах аналізу конкурентоспроможності підприємства як індикатора його розвитку використовуються два концептуальних підходи – структурний та функціональний. Структурний підхід ґрунтується на оцінці ринкової позиції підприємства з урахуванням рівня монополізації галузі, ступеня концентрації виробництва та капіталу, наявності бар'єрів входу для нових учасників, диференціації продукції, перспектив технологічних інновацій та можливостей масштабної економії.

Натомість функціональний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності на основі сукупності показників, які характеризують ефективність господарської діяльності, фінансовий стан, результативність збуту, а також якісні характеристики продукції. Перевага цього підходу полягає у застосуванні таких груп показників, які дозволяють більш об'єктивно оцінити ключові напрями діяльності підприємства, зокрема продуктивність праці, фондівіддачу, ліквідність, платоспроможність, рентабельність продажу тощо. Це, у свою чергу, дає змогу визначити конкурентну позицію підприємства на ринку. Водночас функціональний підхід має певні обмеження, зокрема не враховує таких важливих аспектів, як імідж підприємства та його стратегічний потенціал [27].

Вибір шляхів розвитку підприємства та формування його стратегічного курсу мають ґрунтуватися на об'єктивному й достовірному аналізі поточного стану та прогностичних перспектив. У цьому контексті рівень конкурентоспроможності підприємства на перспективних ринках виступає ключовим елементом загальної оцінки.

Серед основних вимог до методик комплексного аналізу конкурентоспроможності слід виокремити здатність до порівняльного аналізу індивідуальних показників розвитку, співвіднесення їх із середньогалузевими

або нормативними орієнтирами, а також виявлення відхилень, що дозволяє сформувати відповідні економіко-організаційні заходи для їх подолання [4].

Для забезпечення комплексності у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно виявити та проаналізувати чинники, які мають найбільший вплив на її формування. Ці фактори можуть бути використані як основа для кількісної оцінки. На основі узагальнення існуючих наукових підходів до даного питання можливо здійснити класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У практиці розвинених країн оцінювання конкурентоспроможності підприємств здійснюється із застосуванням методів, що мають не описовий, а переважно кількісний, економічно обґрунтований характер. Такий підхід пояснюється тим, що використовувані індикатори відображають кількісні аспекти діяльності суб'єктів господарювання, слугуючи інструментом об'єктивного вимірювання їх ринкових позицій [16].

Вибір методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на принципі доцільності: забезпечення максимальної інформативності результатів за умов мінімізації часових і фінансових витрат. Важливо, щоб застосовувані інструменти дозволяли якісно та кількісно оцінити наявні конкурентні переваги, так і потенціал їх формування та реалізації.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції підприємств вітчизняного виробництва, як свідчать численні дослідження, виступає однією з ключових передумов деструктивних процесів в економіці країни [17].

У межах стратегічного управління розвитком підприємства доцільним є врахування його життєвого циклу, який умовно поділяється на чотири етапи: розвиток на основі факторів виробництва; розвиток шляхом інвестицій; розвиток, орієнтований на інновації; розвиток, що спирається на досягнуте благополуччя. Перші три стадії сприяють активному росту підприємства, тоді як четверта часто супроводжується стабілізацією і поступовим зниженням динаміки розвитку.

Вибір відповідної стратегії зростання тісно пов'язаний із фазою життєвого циклу:

- На першому етапі акцент робиться на інтенсивне використання наявних ресурсів і факторів виробництва, зокрема природних, трудових, інфраструктурних та організаційних;
- На другому – на активне інвестування в технології, модернізацію виробництва та придбання ліцензій;
- На третьому – на розробку інноваційної продукції, запровадження нових технологічних процесів і управлінських рішень;
- На четвертому – на використання раніше створених активів та накопичених переваг, що нерідко супроводжується зниженням інноваційної динаміки [13].

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства потребує чіткого визначення його місії та системи цілей. Місія відображає філософію існування організації, тоді як цілі повинні бути конкретизованими та придатними до вимірювання. Для цього доцільно використовувати інструмент побудови «дерева цілей», що забезпечує ієрархічну структуру пріоритетів з урахуванням галузевої специфіки та динаміки зовнішнього середовища. На основі цієї ієрархії може бути сформована матриця цілей із застосуванням методів експертного оцінювання [15].

Подальше кількісне оцінювання пріоритетності цілей здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнтів відносної важливості. Отримані узагальнені коефіцієнти дозволяють об'єктивно оцінити внесок кожної цілі у досягнення загальної стратегічної мети підприємства [17].

Результати подібного аналізу можуть використовуватися для оптимального розподілу ресурсів, стратегічного управління факторами виробництва, впровадження організаційних змін, розробки програм підвищення конкурентоспроможності, а також для формування кадрової політики. Важливим є також можливість ранжування стратегічних завдань відповідно до визначених пріоритетів, що дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління [16].

Таким чином, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати за низкою критеріїв, зокрема – за рівнем агрегованості, характером вхідних даних, типом використовуваних показників тощо (Додаток Б).

Серед графічних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства особливу увагу привертає метод багатокутних профілів. Цей підхід, розроблений американськими дослідниками, передбачає побудову візуалізованої моделі конкурентних переваг на основі виявлення ключових критеріїв конкурентоспроможності підприємства або його продукції. Подальше ранжування визначених критеріїв дозволяє сформулювати багатокутник конкурентоспроможності, який виступає інструментом візуального аналізу [18].

Метод профілів базується не на використанні чітких і прямолінійних показників, а на узагальнених векторах компетенції, що відображають інтегральну оцінку різних характеристик діяльності підприємства. Серед переваг цього підходу варто виокремити можливість проведення міжфірмового порівняння, виявлення сильних і слабких сторін конкурентної позиції підприємств. Водночас метод має і певні обмеження, зокрема – відсутність прогнозного компонента, що унеможлиблює оцінку динаміки змін конкурентоспроможності за окремими параметрами в майбутньому періоді.

Обґрунтований вибір конкурентної стратегії, або поєднання кількох стратегічних напрямів для великих компаній, є ключовим етапом при формуванні довгострокових програм розвитку.

Отже, найбільш доцільним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексне використання різних методів, що доповнюють одне одного. Така інтеграція дає змогу сформулювати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, ефективними є методики, що класифікують і аналізують значення ключових коефіцієнтів у межах різних функціональних сфер діяльності – виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової тощо.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ОЛІЙНИК Т.С.

2.1 Загальна характеристика ФОП Олійник Т.С.

Бізнес-середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку малих роздрібних підприємств. Як складова ринкової економіки, цей сектор характеризується виразною регіональною спрямованістю. З огляду на локальну природу діяльності таких підприємств, саме територіальні громади мають безпосередній інтерес у стимулюванні їхнього сталого зростання. Збільшення кількості малих суб'єктів господарювання сприяє розширенню зайнятості населення, знижуючи рівень безробіття у містах та селищах. Крім того, ефективне функціонування малого бізнесу позитивно впливає на обсяги реалізації товарів і послуг, що, у свою чергу, забезпечує зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів.

Інфраструктурне середовище відіграє визначальну роль у забезпеченні сприятливих умов для функціонування малих торговельних підприємств. Її головне призначення полягає у створенні можливостей для ефективного провадження підприємницької діяльності, зокрема шляхом подолання таких бар'єрів, як дефіцит управлінського досвіду, недостатній рівень бізнес-освіти, обмежений доступ до фінансових ресурсів і релевантної інформації.

Для підтримки малого та середнього підприємництва та вдосконалення бізнес-середовища на регіональному рівні періодично (раз на два роки) розробляється і реалізується Регіональна програма розвитку малого та середнього підприємництва, яка передбачає пріоритетність у наданні фінансово-кредитної допомоги цій категорії суб'єктів господарювання.

Однак, низка системних проблем ускладнює розвиток малого торговельного сектору. Серед ключових викликів можна виокремити відсутність інвестиційних продуктів і ефективних стратегій промоції міста, недостатню

розвиненість інфраструктурної бази – від слабко розвиненої транспортної мережі до застарілих інженерних систем. Також спостерігається дисбаланс між потребами ринку праці та підготовкою фахівців місцевими освітніми установами, низький рівень розвитку туристичної галузі, відсутність промислових підприємств як джерел зайнятості та економічного зростання.

Додатковими негативними факторами виступають високий рівень демографічного навантаження, тінізація економіки, неврегульованість адміністративних меж, брак стратегічного плану розвитку центральної частини міста, наявність стратегічних військових об'єктів в умовах воєнної нестабільності, старіння населення, еміграція працездатної молоді, а також занепад об'єктів культурної спадщини, що знижує туристичну привабливість.

Фізична особа-підприємець Олійник Т.С. здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі з 2005 року через торговельний заклад під назвою магазин «Дитячий світ», що розташований у смт Чемерівці за адресою: вул. Центральна, 30. Формат магазину – комбінований, тобто неспеціалізований.

Основний профіль закладу – реалізація непродовольчих товарів, зокрема продукції для дітей, побутової хімії, канцелярського приладдя, посуду, а також товарів дитячого харчування. Асортимент сформовано за ключовими товарними категоріями, що орієнтовані на потреби місцевих споживачів. Одним із визначальних чинників сталого функціонування підприємства є його вигідне розташування, що забезпечує стабільний потік клієнтів.

Для кращого розуміння структури споживчого попиту, магазином виділено три торгові зони, що класифікуються за критерієм транспортної доступності для клієнтів. Такий підхід дозволяє окреслити основні споживчі сегменти, оцінити конкурентне середовище та адаптувати маркетингову стратегію до умов конкретної території.

Ближня торгова зона охоплює приблизно 60-70% клієнтів магазину. До цієї зони відносяться території, що знаходяться в межах 2-4 км для автомобільного трафіку та до 1 км – для пішоходів. Середній час, витрачений на дорогу до магазину, становить до 10 хвилин. Завдяки розташуванню поряд із зупинкою

громадського транспорту, магазин активно відвідують пасажери та перехожі. Також у межах цієї зони знаходяться багатопверхові житлові будинки, що формують ядро постійних клієнтів. Крім того, поблизу розташовані важливі соціальні об'єкти: аптека, школи, відділення Ощадбанку, що додатково стимулює споживчу активність.

Середня торгова зона забезпечує близько 20% загального обсягу продажів. Радіус цієї території становить від 1 до 2 км для пішоходів і 2-6 км для автомобілістів, а час пересування до магазину коливається в межах 10-20 хвилин. Попри менший вклад у загальні показники продажів, ця зона відіграє важливу роль у формуванні стабільного потоку покупців та потребує стратегічної уваги для подальшого розширення клієнтської бази.

Дальня торгова зона охоплює споживачів, які здійснюють покупки у магазині епізодично, зазвичай – принагідно, наприклад, у процесі щоденних переміщень, зокрема дорогою на роботу. Вони надають перевагу цьому магазину перед альтернативними торговими точками, що розміщені ближче до місця їхнього проживання. Частка продажів, яка припадає на дану зону, становить орієнтовно 15%. Для пішоходів ця зона простягається на відстань 2-км, у той час як для автомобілістів або користувачів громадського транспорту радіус практично не обмежується. У випадку магазину «Дитячий світ», фактична сфера охоплення клієнтів не перевищує 2-3 км.

Розташування магазину в центральній частині населеного пункту зумовлює включення до дальньої зони активного споживчого середовища: поруч функціонують школа, дошкільний навчальний заклад, житлові будинки, а також проходять маршрути громадського транспорту, що забезпечує стабільний трафік потенційних клієнтів.

Основна категорія покупців представлена мешканцями прилеглих багатопверхових будинків. Покупки мають переважно регулярний, повсякденний характер. У більшості випадків споживачі здійснюють покупки щонайменше 3-4 рази на тиждень. Основу товарообігу складають непродовольчі товари щоденного попиту, що відповідає моделі поточного споживання. Окрім

цього, мають місце цільові покупки – придбання окремих категорій товарів у невеликих кількостях, характерне для всіх форматів роздрібної торгівлі. Комплексні покупки, що передбачають широкий перелік товарів у межах однієї покупки, здійснюються рідко.

Важливим чинником, що впливає на розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємства, виступає конкурентне середовище. Зокрема, критичне значення мають дії безпосередніх конкурентів – суб'єктів господарювання, які належать до тієї ж стратегічної групи, що і магазин «Дитячий світ».

Підприємство впроваджує стратегію концентрованого зростання, зосереджуючи свою діяльність на чітко визначеному сегменті ринку. Його географічне охоплення обмежується територією смт. Чемерівці, де безпосередньо розташоване підприємство. Основну клієнтську базу становлять постійні споживачі – мешканці цього населеного пункту та навколишніх територій. Такий фокус на локальному ринку дозволяє забезпечити стабільність попиту та ефективніше реагувати на потреби цільової аудиторії.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства у динаміці розглянемо показники його товарообігу, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки товарообігу магазину «Дитячий світ», тис.грн

№ п/п	Показник	Роки			Темп змін, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
1.	Товарообіг	3094,6	3339,2	3580,8	107,9	107,2
	- в тому числі продовольчі товари	21,4	25,7	28,9	120,1	112,5
	- в тому числі непродовольчі товари	3073,2	3313,5	3551,9	107,8	107,2

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку у розвитку торговельної діяльності підприємства, зокрема у сегментах як продовольчої, так

і непродовольчої продукції. Середні темпи зростання обсягів реалізації продовольчих товарів демонструють стабільне підвищення: з 7,9 % у 2023 році до 7,2 % у 2024 році. Це свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на місцевому споживчому ринку, а також про зростання попиту на пропоновану продукцію.

Одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства, є його асортиментна політика. Формування ефективного товарного асортименту дозволяє не лише задовольнити потреби цільової аудиторії, а й забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.

Асортимент торговельного підприємства – це впорядкований перелік товарів, згрупованих за різними ознаками: групами, підгрупами, видами, різновидами, артикулами та іншими характеристиками, що відображають якісні параметри продукції. Саме широкий і структурований асортимент дозволяє підприємству вирізнятись на тлі конкурентів і формувати стабільний споживчий попит.

З метою оцінки ефективності асортиментної політики розглянемо структуру товарного асортименту підприємства, представлену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура товарного асортименту підприємства

№ п/п	Вид товарів (товарна група)	2022		2023		2024	
		Абсолютне значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне значення, тис. грн.	Питома вага, %
1.	Товари для дітей	1432,8	46,62	1525,1	46,03	1771,8	49,88
2.	Канцтовари	598,5	19,47	574,7	17,34	596,7	16,80
3.	Побутова хімія	239,4	7,79	359,9	10,86	386,1	10,87
4.	Посуд	375,4	12,22	389,5	11,75	401,3	11,30
5.	Іграшки	237,4	7,72	245,1	7,40	255,3	7,19
6.	Інше	189,7	6,17	219,2	6,62	140,7	3,96
	Разом	3073,2	100	3313,5	100	3551,9	100

Проведений аналіз структури товарного асортименту засвідчує наявність збалансованого співвідношення основних товарних груп, що дозволяє

підприємству ефективно реагувати на запити споживачів. Упродовж 2022-2024 років структурні зміни в асортименті мали незначний, але позитивний характер.

Зокрема, спостерігається помірне зростання питомої ваги окремих категорій товарів: частка побутової хімії зросла з 7,7% у 2022 році до 10,8% у 2024 році, а по іншим товарам відбулося зменшення - з 6,17% до 3,96% відповідно. Це свідчить про поступове зміщення споживчих пріоритетів і відповідну адаптацію асортиментної політики підприємства до поточних потреб ринку.

Одним із ключових чинників, що впливають на стабільність функціонування підприємства та реалізацію його стратегії розвитку, є рівень забезпеченості товарними запасами. Адекватне управління товарними запасами дозволяє своєчасно задовольняти споживчий попит, уникати втрат через дефіцит або надлишок продукції та забезпечувати безперервність торговельного процесу.

Рівень товарних запасів торговельного підприємства формується під впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників належать: співвідношення між попитом і пропозицією на ринку; конкурентне середовище на ринку товарних ресурсів; надійність та своєчасність виконання зобов'язань постачальниками; рівномірність та стійкість споживання окремих категорій товарів; макроекономічна ситуація, зокрема рівень інфляції.

До внутрішніх факторів належать: географічне розташування підприємства; обсяги товарообігу; спеціалізація торговельної діяльності; організація логістики, зокрема частота та графік постачань; площа торговельного залу та формат обслуговування споживачів; ефективність комерційної діяльності; фінансовий стан підприємства.

Для оцінки ефективності управління товарними ресурсами розглянемо показники стану товарних запасів магазину «Дитячий світ», наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз товарних запасів підприємства

№ п/п	Показники	2022		2023		2024	
		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
1.	Товарні запаси, тис. грн.	19,3	24,7	24,7	27,5	27,5	34,6
2.	Товари, тис. грн.	271,7	277,9	277,9	296,9	296,9	294,6
3.	Всього, тис. грн.	291,0	302,6	302,6	324,4	324,4	329,2
4.	Роздрібний товарообіг, тис. грн.	-	3073,2	-	3313,5	-	3551,9

Проведені розрахунки свідчать про суттєве зниження рівня забезпеченості товарообігу товарними запасами протягом аналізованого трирічного періоду. Така тенденція, з одного боку, може свідчити про оптимізацію складських залишків і зменшення витрат на зберігання продукції, а з іншого – про потенційні ризики у випадку порушення ритмічності поставчань.

Водночас варто зазначити, що підприємству вдалося налагодити ефективну співпрацю з постачальниками, що дало змогу забезпечити своєчасне поповнення товарних запасів. Поставки здійснюються відповідно до узгоджених графіків, що дозволяє підтримувати безперервність торговельного процесу без необхідності утримання надлишкових обсягів продукції на складі.

Підприємство приділяє значну увагу забезпеченню високої якості реалізованої продукції, що є однією з ключових складових його конкурентоспроможності. З метою покращення візуального сприйняття асортименту здійснюється активна робота над оформленням торгових вітрин, що сприяє підвищенню привабливості товарів для потенційних споживачів. Особлива увага приділяється інформаційній ролі упаковки, яка виконує не лише захисну, а й комунікаційну функцію.

Просування товарного асортименту підтримується через елементи торгової реклами, що реалізується як за рахунок власних ресурсів підприємства, так і за підтримки постачальників. Серед маркетингових заходів підприємства

варто відзначити організацію дегустацій та досліджень попиту споживачів, що дозволяє оперативно реагувати на зміну їхніх потреб і уподобань.

Рекламна активність підприємства загалом є обмеженою – основна увага зосереджена на внутрішньо-магазинній рекламі, яка забезпечує інформування покупців безпосередньо в торговому залі. Незважаючи на низьку інтенсивність зовнішньої рекламної діяльності, ці заходи підтримують позитивне сприйняття іміджу підприємства серед постійних клієнтів.

Цінова політика формується на основі аналізу ринкової кон'юнктури, включаючи рівень попиту, пропозиції, а також цінову політику конкурентів і постачальників. Середній рівень торговельної націнки по всіх товарних групах коливається в межах 10–15%, що дозволяє зберігати баланс між прибутковістю підприємства та доступністю товарів для споживачів.

2.2 Аналіз діяльності магазину «Дитячий світ»

Для оцінки ефективності управління торговельним підприємством доцільно розглянути його організаційну структуру, зображену на рисунку 2.1. Підприємство функціонує відповідно до лінійної організаційної структури управління, яка є типовою для малого бізнесу у сфері роздрібною торгівлі.

В основі лінійної структури лежить чіткий вертикальний розподіл повноважень, що передбачає централізоване прийняття управлінських рішень. У даному випадку всі стратегічні питання, включаючи визначення напрямів подальшого розвитку, приймаються директором підприємства, який водночас є його власником. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття рішень та зменшує ризик управлінської дезінтеграції.

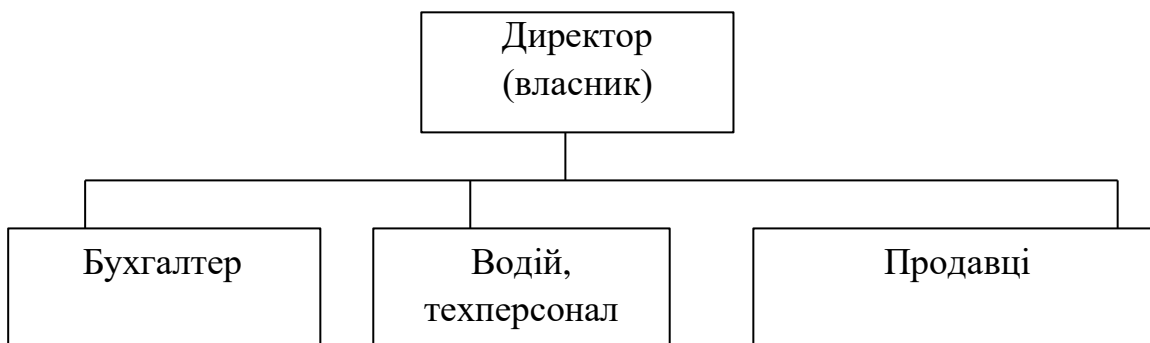


Рисунок. 2.1 – Організаційна структура управління магазину «Дитячий світ»

Працівники торговельного залу - продавці - виконують не лише основні операції з реалізації товарів, але й активно залучені до процесу формування асортиментної політики, беруть участь у безпосередньому спілкуванні з клієнтами, що дозволяє краще розуміти споживчі запити. Крім того, персонал бере участь у логістичних процесах, зокрема в організації постачань, що є характерним для малих підприємств із обмеженим числом співробітників.

Охарактеризуємо основні техніко-економічні показники магазину «Дитячий світ» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники магазину «Дитячий світ»

Показники	Роки			Темпи змін, %	
	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	2636,8	2756,6	3549,7	104,54	128,77
Собівартість наданих послуг, тис.грн	2487,4	2561,5	3383,9	102,98	132,11
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	149,4	195,1	165,8	130,59	84,98
Чистий прибуток, тис.грн	22,6	22,4	25,7	99,12	114,73
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	8	100,00	114,29

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, тис.грн	1568,3	1668,2	2346,1	106,37	140,64
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	18670,6	19859,7	24438,9	106,37	123,06
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особу	376,69	393,80	443,71	104,54	112,67
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн	16,9	17,9	18,4	105,92	102,79
Фондовіддача, грн	156,02	154,00	192,92	98,70	125,27
Фондомісткість, грн	0,01	0,01	0,01	101,31	79,83
Витрати на 1 грн реалізованої продукції/послуг	0,94	0,93	0,95	98,50	102,59
Рентабельність реалізованої продукції/ послуг	6,01	7,62	4,90		

Згідно з даними таблиці 2.4, спостерігається позитивна динаміка за всіма ключовими показниками господарської діяльності підприємства. Ці зміни проілюстровано на графіках (рис. 2.2 – 2.4).

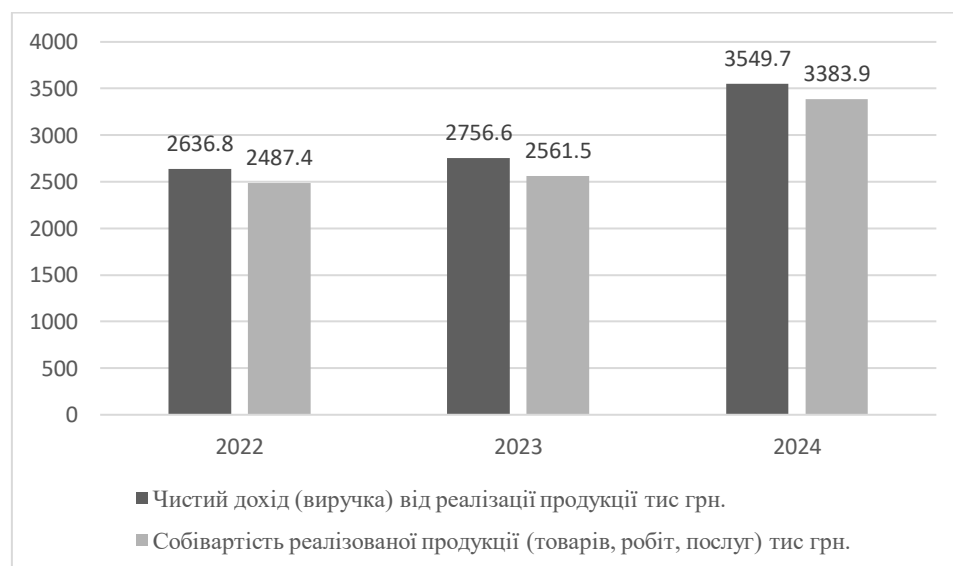


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2022-2024 роках

Як видно з графіка, обидва показники мають стабільну тенденцію до зростання, що пояснюється розширенням масштабів діяльності магазину «Дитячий світ» як активно зростаючого підприємства.

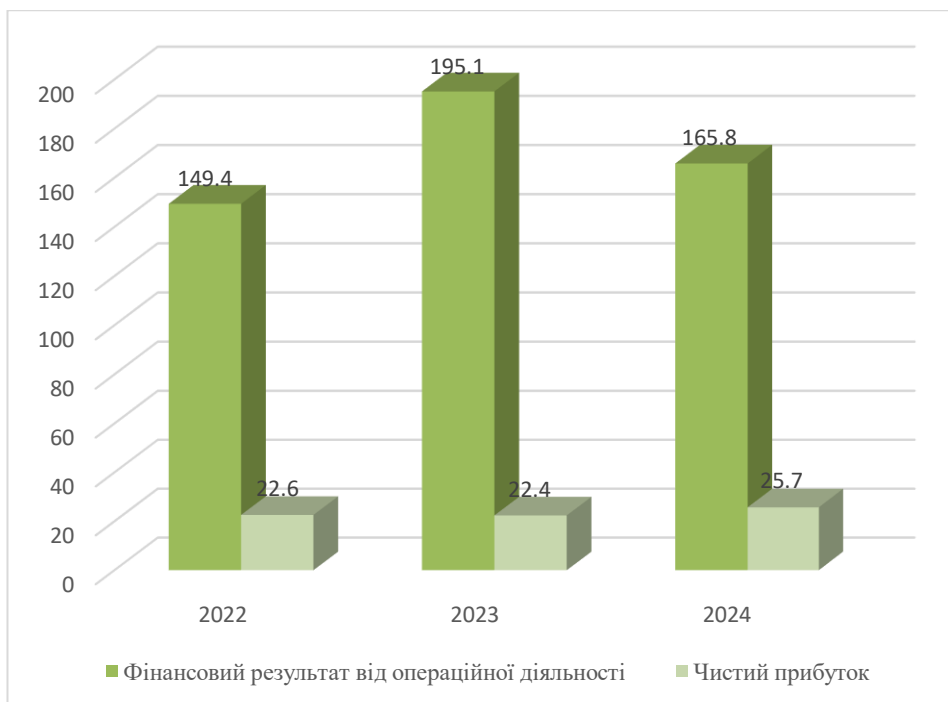


Рисунок 2.3 – Фінансовий результат від реалізації продукції за відповідний період

У 2023 році прибутковість підприємства суттєво зросла, що свідчить про ефективність управлінських рішень та зростання обсягів реалізації. Водночас у 2024 році спостерігалось незначне зниження цього показника, ймовірно, під впливом зовнішніх економічних або ринкових чинників.

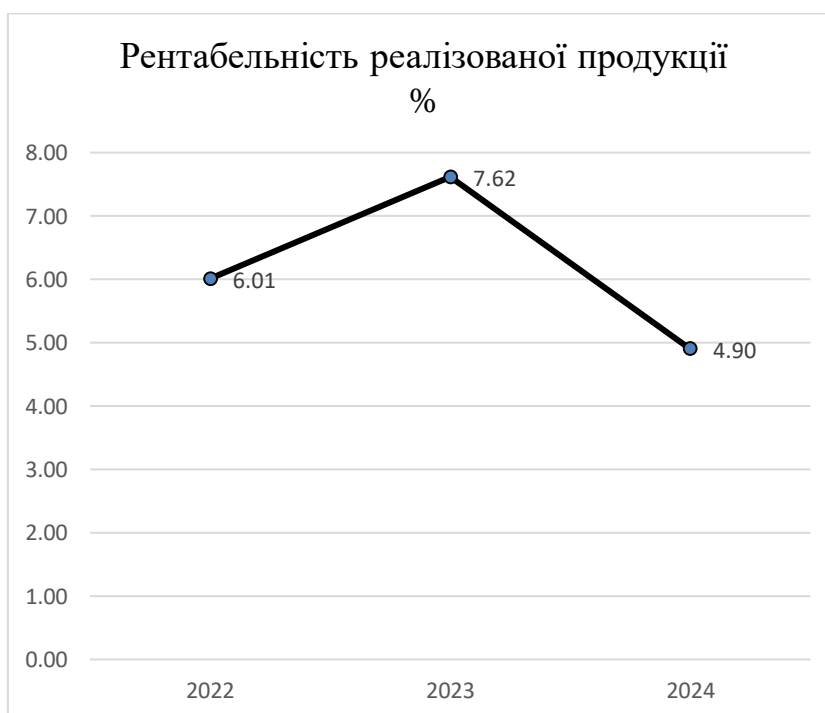


Рисунок 2.4 – Зміна рівня рентабельності реалізованої продукції

Упродовж 2022-2024 років цей показник демонструє стійку позитивну динаміку, що є свідченням зростання ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізації витрат.

2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С.

Одним із ключових зовнішніх чинників, що визначають успішність реалізації стратегії розвитку підприємства, є конкурентне середовище. Зокрема, для діяльності магазину «Дитячий світ» важливу роль відіграють дії безпосередніх конкурентів, які входять до тієї ж стратегічної групи та функціонують у межах одного сегменту ринку.

Для візуалізації позиціонування підприємства серед конкурентів доцільно використати метод стратегічних груп, запропонований М. Портером. Цей інструмент дозволяє виділити на ринку сукупності підприємств, які використовують подібні підходи до конкурентної боротьби, та проаналізувати їхнє розміщення за обраними ознаками.

У процесі побудови карти стратегічних груп конкурентів для діяльності магазину «Дитячий світ» в якості основних змінних доцільно використати такі параметри:

- рівень цін на продовольчі та непродовольчі товари;
- широта асортименту продукції та наявність додаткових послуг (наприклад, консультації, доставка, бонусні програми тощо).

Така карта дозволить оцінити, наскільки підприємство відрізняється або збігається з конкурентами за основними ринковими характеристиками, а також виявити потенційні можливості для посилення конкурентних переваг.

Для здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності основних торговельних закладів-конкурентів магазину «Дитячий світ» було застосовано

експертний метод, що передбачає використання бальної системи оцінювання. Аналіз здійснювався за низкою факторів, кожен з яких оцінювався за десятибальною шкалою.

До складу експертної групи увійшли власник підприємства, працівники магазину, а також автори дослідження. Для підвищення об'єктивності результатів використовувались усереднені значення експертних оцінок для кожного окремого фактору.

На основі сумарної кількості балів, отриманих торговельними закладами за всіма критеріями, було визначено їх загальний рейтинг у рамках конкурентного середовища. Це дозволяє чітко оцінити позиціонування магазину «Дитячий світ» відносно основних конкурентів та окреслити напрями можливого посилення конкурентних переваг.

Узагальнені результати експертного оцінювання подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів магазину «Дитячий світ»

Назва фактору	ММ «Щодня»	ММ «Карапуз»	ММ «Копійочка»	Магазин «Дитячий світ»
Місце розташування	8	9	7	10
Широта асортименту	9	7	6	10
Цінова політика	9	7	7	9
Глибина асортименту	8	6	7	10
Часи роботи	10	9	8	10
Додаткові послуги, пов'язані із реалізацією товарів	6	6	5	9
Всього	50	44	40	58

Результати аналізу наочно представлені на рисунку 2.5

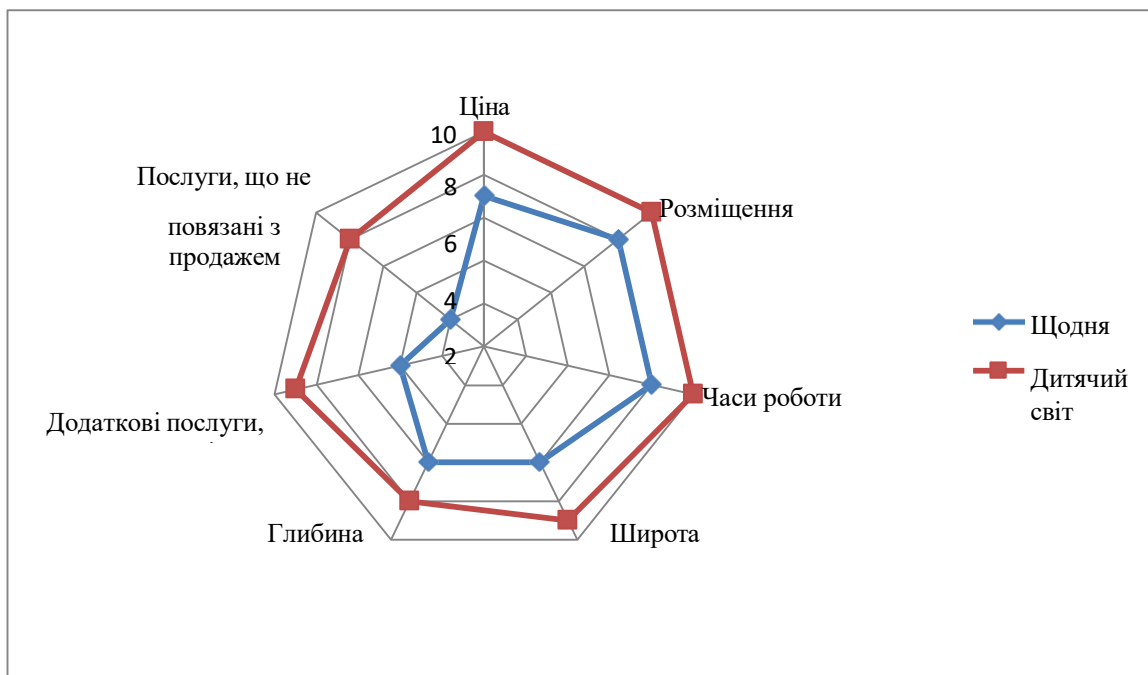


Рисунок 2.5 – Графічний аналіз конкурентів магазину «Дитячий світ»

Результати аналізу конкурентного середовища свідчать про те, що основні конкуренти магазину «Дитячий світ» розміщені в межах ближньої торгової зони, що зумовлює змагання за спільну споживчу аудиторію. Попри те, що на карті стратегічних груп за М. Портером конкуренти займають різні позиції за рівнем цінової політики та широтою асортименту, їхні ринкові позиції залишаються доволі близькими, що створює високий рівень конкуренції як у ціновому, так і в асортиментному аспектах.

Найбільш значущим конкурентом є магазин мережі «Щодня», у порівнянні з магазином «Дитячий світ», цей заклад програє у кількох ключових аспектах.

Магазин «Дитячий світ» має:

- ширший асортимент товарів, зокрема супутньої продукції;
- нижчий рівень цін на основні товарні категорії;
- система самообслуговування, що забезпечує зручність покупок;
- оптимізована викладка товарів, яка сприяє кращій орієнтації покупців у торговому залі;
- впровадження дисконтних програм, що підвищують лояльність клієнтів.

У торговому залі магазину «Дитячий світ» споживачі здебільшого здійснюють комплексні покупки, що охоплюють широкий перелік товарів – не менше 10 позицій у кожному візиті. Такі покупки зазвичай розраховані на тривалий період споживання (тиждень і більше) та включають як товари щоденного попиту, так і інші категорії продукції, що задовольняють більш широкий спектр побутових потреб.

Для визначення рівня конкурентоспроможності магазину «Дитячий світ» доцільно застосувати метод факторів конкурентного успіху. Цей підхід передбачає поділ чинників, що впливають на позиціонування підприємства на ринку, на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів, які визначають привабливість торгового підприємства для споживачів, належать: місце розташування закладу торгівлі; інтенсивність покупецьких потоків у прилеглому районі; наявність зовнішньої рекламної підтримки; зручний режим роботи.

До внутрішніх факторів конкурентного успіху включаються: широта та глибина асортименту; ефективність внутрішньої реклами у магазині; рівень культури обслуговування; надання додаткових сервісів, що супроводжують продаж основного товару; наявність кафетерію або кулінарного відділу на базі магазину; можливість організації власного виробництва готової продукції; управлінські навички керівництва та професійний рівень персоналу; якість реалізованої продукції.

Комплексна оцінка зазначених факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що є основою для формування подальшої стратегії розвитку.

Результати оцінки конкурентоспроможності магазину «Дитячий світ» згідно з методом факторів конкурентного успіху наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності магазину «Дитячий світ»

№	Фактор конкурентного успіху	Тип	Вагомість (0–1)	Оцінка (0–10)	Зважена оцінка
1	Розташування магазину	Зовнішній	0.10	8	0.80
2	Потоки покупців (інтенсивність)	Зовнішній	0.08	7	0.56
3	Зовнішня реклама	Зовнішній	0.05	4	0.20
4	Графік роботи	Зовнішній	0.07	9	0.63
5	Асортимент (широта і глибина)	Внутрішній	0.10	6	0.60
6	Внутрішня реклама	Внутрішній	0.05	5	0.25
7	Культура обслуговування	Внутрішній	0.10	7	0.70
8	Додаткові послуги (доставка, консультації тощо)	Внутрішній	0.05	3	0.15
9	Управлінські здібності керівника	Внутрішній	0.10	9	0.90
10	Кваліфікація персоналу	Внутрішній	0.10	8	0.80
11	Якість реалізованої продукції	Внутрішній	0.10	9	0.90
	Підсумок		1.00		6.81

Загальна зважена оцінка конкурентоспроможності магазину магазину «Дитячий світ» становить 6,81 бала із можливих 10, що свідчить про середній рівень конкурентних позицій із потенціалом для покращення, зокрема у сфері реклами, додаткових послуг та розширення асортименту.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ОЛІЙНИК Т.С.

3.1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації

У сучасних умовах функціонування підприємств, зумовлених масштабними економічними викликами, зокрема внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, ключовим чинником забезпечення стабільності та зростання виступає адаптаційна здатність до кризових трансформацій. Руйнування традиційних логістичних ланцюгів, зростання витрат, інфляційні процеси та загальна макроекономічна нестабільність змушують суб'єкти господарювання шукати альтернативні механізми забезпечення конкурентоспроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває управління нематеріальними активами підприємства, серед яких ключове місце посідає ділова репутація.

Ділова репутація підприємства розглядається як узагальнене уявлення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів про результати минулої діяльності організації, що формує сприйняття її надійності, відповідальності та професійної компетентності. Позитивна репутація не лише підвищує рівень лояльності споживачів, але й відіграє стратегічну роль у створенні стійких конкурентних переваг. Зокрема, вона виступає критично важливим чинником у забезпеченні:

- стабільного позиціонування підприємства на ринку серед конкурентів і товарів-субститутів;
- підвищення привабливості компанії для інвесторів, кредиторів, постачальників та ділових партнерів;
- зростання довіри до бренду, що сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції чи послуг;

- ефективнішого залучення ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних);
- формування довгострокових партнерських відносин на принципах взаємної вигоди.

Таким чином, ділова репутація може розглядатися не лише як результат успішної діяльності підприємства, а й як самостійний актив, що підлягає цілеспрямованому стратегічному управлінню. Її підтримання, розвиток та захист мають інтегруватися в загальну систему менеджменту конкурентоспроможності, оскільки саме репутаційний капітал забезпечує підприємству додаткову стійкість у кризових умовах і сприяє збереженню довіри до нього з боку ключових учасників ринку

Позитивна корпоративна репутація також істотно спрощує укладання угод, знижує рівень транзакційних витрат та виступає запорукою довіри з боку потенційних партнерів. У цьому контексті ділова репутація набуває економічної форми у вигляді гудвілу, що проявляється у вартості компанії, вищій за сумарну оцінку її матеріальних активів. Такий підхід особливо актуальний при злиттях і поглинаннях, де репутаційна складова відіграє ключову роль у формуванні ринкової ціни підприємства.

Крім того, корпоративний імідж є важливим інструментом розширення ринків збуту. Сприятливе сприйняття компанії серед потенційних споживачів, що базується на високих стандартах обслуговування, клієнтоорієнтованості та соціальній відповідальності, підвищує ефективність проникнення на нові ринки. Сформований позитивний імідж значно скорочує час на адаптацію до нових умов та сприяє швидшому завоюванню довіри нових цільових аудиторій.

Слід також підкреслити, що висока репутація компанії дозволяє оптимізувати витрати на маркетингову підтримку нових товарних ліній або послуг. У таких випадках спрацьовує ефект репутаційної інерції, коли довіра до бренду автоматично переноситься на нові продукти. Водночас висока якість інноваційної продукції, що виходить на ринок, у свою чергу підсилює репутаційний капітал компанії, утворюючи ефект зворотного зв'язку.

Корпоративна репутація також виступає ключовим чинником у формуванні ефективних і стабільних партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та іншими суб'єктами бізнес-середовища. Високий рівень довіри до компанії забезпечує більш сприятливі умови співпраці, спрощує договірні процедури та знижує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

На репутаційний потенціал підприємств торгівельної галузі, зокрема магазину «Дитячий світ», впливає сукупність факторів макро- та мікросередовища. Макросередовище охоплює зовнішні умови, що мають системний характер та не залежать від конкретного підприємства, але істотно впливають на його функціонування. Серед основних макроекономічних факторів доцільно виокремити: політичну стабільність у країні; правове регулювання підприємницької діяльності; фіскальну та монетарну політику; рівень інфляції; соціально-демографічні зміни; розвиток цифрових технологій; інтеграційні процеси у світовій економіці.

Наступним кроком аналізу є дослідження факторів мікросередовища, які формуються безпосередньо у внутрішньому середовищі компанії та пов'язані з її операційною, фінансовою, кадровою та маркетинговою діяльністю.

До ключових макроекономічних чинників, що безпосередньо впливають на формування ділової репутації підприємств торговельного сектору, слід віднести:

- національну грошово-кредитну політику, зокрема рівень облікової ставки, умови банківського кредитування та доступ до фінансових ресурсів, які формують можливості для інвестиційної активності й своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами;
- фіскальну політику держави, що охоплює рівень податкового навантаження, особливості оподаткування малого та середнього бізнесу, а також наявність податкових пільг або преференцій;
- темпи інфляції, які прямо впливають на купівельну спроможність споживачів і стабільність цінової політики підприємства;

– державну політику підтримки підприємництва, включаючи національні програми, спрямовані на фінансування інноваційних проєктів, модернізацію виробничих потужностей, діджиталізацію та експортну підтримку.

На мікроекономічному рівні репутаційний капітал торговельного підприємства формується передусім у процесі взаємодії з основними стейкхолдерами – постачальниками, споживачами, діловими партнерами. До ключових факторів мікросередовища, що впливають на імідж компанії, належать:

- рівень фінансової дисципліни, тобто своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами;
- система лояльності для клієнтів, що включає бонусні програми, персональні знижки, післяпродажне обслуговування;
- якість клієнтського сервісу – швидкість реагування на звернення, компетентність персоналу, культура комунікації;
- наявність гарантійних зобов'язань на продукцію та надання постгарантійного обслуговування.

Варто зауважити, що оцінювання рівня ділової репутації підприємства має ґрунтуватися на сукупності кількісних і якісних параметрів, зокрема показниках задоволеності споживачів, рівні повторних покупок, динаміці позитивних відгуків у відкритих джерелах, частоті згадок у професійному середовищі, а також оцінці репутації з боку бізнес-партнерів.

Формування ділової репутації підприємства неможливе без створення відповідного корпоративного іміджу, який відіграє роль базової складової нематеріального капіталу компанії. Імідж виконує низку важливих функцій, таких як комунікативна, адаптаційна, мотиваційна та ідентифікаційна. Водночас його формування супроводжується низкою ризиків, зумовлених суб'єктивним сприйняттям компанії зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

Корпоративний імідж значною мірою ґрунтується на корпоративній культурі, що репрезентує сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, які поділяються більшістю членів організації. Вона проявляється через прийняті в

межах підприємства форми ділового спілкування (офіційні переговори, ділові зустрічі, внутрішня комунікація, стиль ведення документації тощо), а також зовнішні атрибути – дрес-код, оформлення офісних приміщень, правила етикету тощо. Ці елементи корпоративної культури мають значний вплив на сприйняття компанії партнерами, клієнтами та інвесторами.

Імідж підприємства формується на основі цілісного сприйняття його діяльності. До ключових чинників, які визначають характер корпоративного іміджу, належать: якість продукції та рівень обслуговування клієнтів; стабільність та передбачуваність у ділових відносинах; репутація керівництва та професіоналізм персоналу; корпоративна соціальна відповідальність; рівень внутрішньої згуртованості трудового колективу; наявність чітких корпоративних стандартів та дотримання етичних принципів у бізнесі.

На прикладі магазину «Дитячий світ» можна виділити ключові компоненти корпоративного іміджу, які істотно впливають на формування позитивної ділової репутації компанії. До них відносяться:

- управлінська філософія, яка визначає підходи до взаємодії зі споживачами та партнерами;
- історія компанії та її етапи розвитку, які формують уявлення про її стабільність і досвід;
- зовнішній вигляд організації, включаючи фірмовий стиль, візуальну айдентику, архітектурне оформлення офісів;
- розвиток відносин із громадськістю, що передбачає участь у соціальних ініціативах, благодійних проектах, відкритість до діалогу з громадськістю.

Стратегічне управління корпоративним іміджем має стати одним із ключових напрямів діяльності торговельного підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, лояльність клієнтів та інституційну привабливість компанії.

Отже, в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища сучасні підприємства змушені орієнтувати свою діяльність на

досягнення довгострокового стратегічного успіху, формування стійкої клієнтської бази та зміцнення своїх позицій на цільових ринках. Одним із ключових чинників у цьому процесі є високий рівень довіри споживачів, що досягається завдяки послідовному дотриманню принципів соціальної відповідальності, забезпеченню належної якості товарів і послуг, а також впровадженню стандартів високого рівня обслуговування.

Сформована позитивна ділова репутація виступає не лише чинником підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, але й індикатором його інвестиційної привабливості, що полегшує залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Крім того, вона зміцнює галузеву експертизу компанії, сприяє збільшенню обсягу реалізації, розширенню частки на внутрішньому ринку та створює передумови для успішного виходу на нові ринкові сегменти за підтримки сформованої бази лояльних споживачів.

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення стійких конкурентних переваг виступає ключовим елементом ефективного функціонування торговельного підприємства. Одним із провідних інструментів досягнення конкурентоспроможності є розробка й реалізація стратегії розвитку компанії. З огляду на це, доцільним є необхідність стратегічного підходу до управління діяльністю торговельних підприємств, оскільки саме стратегічне планування дозволяє системно підвищувати як потенційний рівень конкурентоспроможності, так і безпосередню здатність протистояти конкурентному тиску в довгостроковій перспективі.

Магазин «Дитячий світ» функціонує у складному, динамічному та часто непередбачуваному зовнішньому середовищі, яке формує нові виклики та ризики. У зв'язку з цим стратегічне управління виступає обов'язковою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, оскільки дозволяє ефективно адаптуватися до змін та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності навіть за умов економічної нестабільності.

Ключові вигоди стратегічного підходу до формування істотних конкурентних переваг полягають у наступному:

- процес розробки стратегії стимулює власників і управлінський персонал до мислення в межах довгострокової перспективи, що забезпечує цілісність бачення розвитку компанії;
- визначення стратегічного курсу дозволяє підприємству сфокусувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності;
- реалізація стратегії передбачає формування конкретних показників ефективності та створює механізми контролю й коригування дій у майбутньому;
- обрана стратегія має чітко окреслювати місію підприємства, що забезпечує логічну узгодженість цілей, завдань і засобів їх досягнення;
- стратегічне управління готує підприємство до можливих зовнішніх потрясінь і сприяє мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

У межах зміцнення конкурентоспроможності магазину можуть бути розглянуті наступні варіанти дій:

Альтернатива А1 – доповнення товарного асортименту за рахунок впровадження у продаж продукції з екологічно чистими характеристиками;

Альтернатива А2 – розширення асортименту шляхом включення до нього супутніх товарів непродовольчої групи;

Альтернатива А3 – освоєння нових товарних позицій з метою урізноманітнення пропозиції для споживача;

Альтернатива А4 – посилення маркетингової активності через розвиток рекламної діяльності та впровадження електронних каналів збуту.

Таблиця 3.1 – Оцінювання ринкової стратегії покращення іміджу магазину

Покращення іміджу магазину	A1	A2	A3	A4
A1	1	7	5	4
A2	1/7	1	3	1/3
A3	1/5	1/2	1	1/5
A4	1/4	2	3	1
Пріоритети: незважені зважені	0,46155 0,1021	0,13054 0,0322	0,07768 0,0194	0,1873 0,04575

Відповідно до результатів проведених розрахунків, ранжування стратегічних альтернатив розвитку підприємства має наступну послідовність за рівнем пріоритетності:

$$A1 = 0,3878 \gg A4 = 0,147 > A2 = 0,121 > A3 = 0,76$$

З огляду на суттєвий розрив у значеннях між альтернативами, що посідають перші позиції, та тими, що розташовані нижче в ієрархії, доцільними до реалізації є стратегічні варіанти A1 та A4.

Зокрема, альтернатива A1 передбачає оновлення та розширення асортименту за рахунок впровадження екологічно чистої продукції, що відповідає сучасним споживчим тенденціям.

Альтернатива A4 орієнтована на підвищення впізнаваності підприємства та збільшення обсягів збуту шляхом активізації рекламної діяльності й запуску електронного каналу продажів.

Таким чином, стратегічний підхід до управління магазином «Дитячий світ» є не лише засобом досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, а й механізмом забезпечення його стабільного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

3.2 Впровадження інтернет-торгівлі як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства

У контексті активного розвитку електронних платіжних систем споживачі, незалежно від місця проживання, отримують практично необмежений доступ до здійснення покупок в онлайн-середовищі. Це відкриває нові можливості для роздрібною торгівлі, зокрема для малого бізнесу, який, використовуючи інструменти інтернет-комерції, може значно розширити свою ринкову присутність.

Процес електронної торгівлі передбачає реалізацію низки операцій, у тому

числі моніторинг ринку в реальному часі, що дозволяє вивчати споживчі запити без територіальних обмежень – за межами району, міста чи навіть регіону.

Для малого і середнього бізнесу торгіві онлайн-платформи стали потужним інструментом реалізації товарів. З урахуванням сучасних споживчих тенденцій, що охоплюють зростання онлайн-покупок товарів першої необхідності, включно з продуктами харчування, доцільно розглянути впровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку роздрібного магазину «Дитячий світ».

Створення інтернет-магазину дозволяє: розширити клієнтську аудиторію; організувати кур'єрську доставку або самовивіз із торговельного залу; впровадити модель Dark Store, яка поєднує функції магазину та пункту видачі замовлень.

Модель Dark Store являє собою інноваційний формат організації роздрібної торгівлі, який поєднує ознаки традиційного магазину та складу, орієнтованого виключно на обслуговування онлайн-замовлень. Цей підхід передбачає відсутність прямого доступу покупців до торгового залу, що дозволяє підприємству оптимізувати простір для зберігання, комплектації та видачі товарів.

Основна ідея моделі полягає в тому, що фізична торгова точка трансформується у логістичний центр для виконання інтернет-замовлень - як через самовивіз, так і шляхом доставки до споживача. Таким чином, Dark Store слугує не для демонстрації товарів, а для швидкої та ефективної обробки онлайн-покупок.

Застосування такої моделі дає змогу: скоротити час виконання замовлень; оптимізувати витрати на утримання торговельного залу; забезпечити більшу гнучкість у формуванні асортименту; обслуговувати значно більший обсяг клієнтів без фізичного контакту.

Модель Dark Store є особливо актуальною для малого та середнього бізнесу, який прагне поєднати зручність інтернет-торгівлі з мінімальними витратами на офлайн-інфраструктуру. У сучасних умовах вона набуває дедалі

більшого значення як ефективна складова багатоканальної (омніканальної) стратегії роздрібної торгівлі.

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця моделей організації роздрібної торгівлі

Параметр	Традиційний магазин	Dark Store	Click & Collect
1	2	3	4
Доступ для покупців	Вільний доступ до торгового залу	Доступ відсутній, обслуговуються лише онлайн-замовлення	Покупець оформлює замовлення онлайн, отримує в магазині
Функція торгового залу	Демонстрація товарів, спонтанні покупки	Комплектація та зберігання товарів	Пункт видачі замовлень, частково – торгівля
Формат обслуговування	Офлайн-продаж	Онлайн-продаж із доставкою або самовивозом	Онлайн-замовлення + офлайн-отримання
Вартість обслуговування	Висока (оренда, персонал, оформлення)	Середня або низька (немає витрат на інтер'єр, продавців)	Середня (скорочений обсяг витрат на обслуговування)
Швидкість обслуговування	Залежить від кількості персоналу	Висока (робота персоналу оптимізована під замовлення)	Середня (вимагає підготовки замовлення до видачі)
Можливість масштабування	Обмежена простором магазину	Висока, легко масштабувати під нові регіони	Середня, залежить від доступності фізичних точок
Основні переваги	Звичний формат для клієнтів	Ефективність, мінімізація витрат, швидке виконання замовлень	Поєднання зручності онлайн і офлайн-доступності

Основним функціональним елементом інтернет-магазину виступає товарний каталог, який слугує не лише засобом структурованого представлення асортименту, а й основою для взаємодії з потенційними споживачами. Відтак, одним із пріоритетних завдань у створенні онлайн-магазину є розробка логічно впорядкованого, інформативного та класифікованого каталогу товарів, який відображає специфіку діяльності підприємства.

Окрім базової інформації про продукцію, доцільним є розміщення на веб-ресурсі додаткового контенту – новин, інформаційних, довідкових і пізнавальних матеріалів, що орієнтовані на цільову аудиторію. Такий підхід дозволяє не лише інформувати, а й формувати лояльність споживачів, поглиблюючи їхню залученість до взаємодії з брендом.

Для забезпечення ефективного функціонування інтернет-магазину, необхідно врахувати низку ключових вимог:

- Розробка індивідуального дизайну сайту, який би акцентував увагу на унікальності товарної пропозиції підприємства та сприяв його виокремленню серед конкурентів у цифровому просторі.
- Оптимізація навігаційної структури ресурсу для зручності користувачів при перегляді товарів, оформленні замовлень та взаємодії з функціоналом платформи.
- Наявність зрозумілої системи управління сайтом (CMS), яка дозволить адміністраторам ефективно оновлювати інформацію без необхідності глибоких технічних знань.
- Інтеграція інструментів просування в соціальних мережах, що дозволяє ефективно рекламувати продукцію та збільшувати охоплення аудиторії.
- Організація зворотного зв'язку з покупцями через функціонал інтернет-магазину, що сприяє формуванню довіри та оперативному реагуванню на запити клієнтів.

Орієнтовний розрахунок витрат на створення та впровадження інтернет-магазину для магазину «Дитячий світ»

Таблиця 3.3 – Витрати на створення та впровадження інтернет-магазину для магазину формату «Дитячий світ»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Примітка
1	2	3
1. Реєстрація домену та хостинг (на рік)	1200	Залежить від провайдера, домену .ua або .com
2. Розробка сайту (дизайн + верстка + програмування)	25000	Базовий шаблон + адаптивність
3. CMS / Платформа (наприклад, Shopify, OpenCart)	0 – 5000	Безкоштовні/ліцензійні рішення
4. Розробка каталогу товарів (структура, наповнення)	5000	До 300 товарів вручну
5. SEO-оптимізація на старті	4000	Базове налаштування
6. Інтеграція платіжної системи (LiqPay, Fondy тощо)	3000	Разова технічна інтеграція

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
7. Рекламний бюджет на старт (Google, соцмережі)	10000	Мінімально для охоплення аудиторії
8. Фото/контент для товарів (аутсорс або in-house)	5000	За необхідності
9. Зарплата технічного фахівця (фриланс або part-time)	6000	1 місяць підтримки
10. Додаткові модулі (доставка, фільтри, чат-бот)	3000	За потреби
Разом	67200	

Економічний ефект від впровадження інтернет магазину наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Економічний ефект від впровадження інтернет-магазину

Показник	До впровадження	Після впровадження	Коментар
Середньомісячний обсяг продажів, грн	120000	180000	Приріст +50% завдяки онлайн-каналу
Торговельна націнка	15%	15%	Не змінюється
Щомісячні витрати на обслуговування сайту	–	3000	Хостинг, підтримка, реклама
Разові витрати на створення інтернет-магазину	–	67200	Дані таблиці 3.3

Розрахунок щомісячного економічного ефекту:

Додатковий прибуток (валовий дохід):

$$(180000 - 120000) \times 15\% = 9000 \text{ грн}$$

Щомісячні витрати на підтримку онлайн-магазину: 3000 грн

Чистий додатковий прибуток у місяць:

$$9000 - 3000 = 6000 \text{ грн}$$

Окупність та економічний ефект:

Разові інвестиції: 67200 грн

Період окупності: $67200 / 6000 = 11,2$ місяця

Річний додатковий прибуток: $6000 \times 12 = 72000$ грн

Чистий економічний ефект за рік (після повернення інвестицій):

$$72000 - 67200 = 4800 \text{ грн} \quad \text{У наступні роки – це додатково } 72000 \text{ грн}$$

щороку.

Запуск інтернет-магазину дозволяє окупити вкладення менш ніж за рік і вийти на стабільне щорічне зростання прибутку. У довгостроковій перспективі – це ефективний стратегічний крок для малого роздрібного підприємства.

Запропоновані заходи представимо в таблиці.

Таблиця 3.5 – Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю магазину «Дитячий світ»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Покращення ділової репутації магазину	Запровадження методики оцінювання рівня ділової репутації	Досягнення довгострокового стратегічного успіху, формування стійкої клієнтської бази та зміцнення своїх позицій на цільових ринках
Впровадження інтернет-торгівлі як елемента підвищення конкурентоспроможності підприємства	Створення та впровадження сайту	Скорочення часу виконання замовлень; оптимізація витрат на утримання торговельного залу зростання прибутку, 72,0 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Торгівельна діяльність, як і в більшості країн світу, виступає вагомим чинником економічного зростання, сприяючи підвищенню експортного потенціалу держави, зміцненню її позицій на міжнародних ринках та підвищенню якості життя населення.

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі являє собою комплексну характеристику, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які забезпечують здатність суб'єкта господарювання утримувати та посилювати свої ринкові позиції.

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних процесів торговельні підприємства дедалі частіше орієнтуються на освоєння нових ринкових сегментів, що зумовлює необхідність виходу на світовий ринок. Це, у свою чергу, посилює значущість конкурентоспроможності як визначального чинника стратегічного розвитку

Конкурентоспроможність торговельного підприємства – це результат складного взаємозв'язку різноманітних чинників, що охоплюють як матеріально-технічні, так і організаційно-управлінські компоненти. У сучасному діловому середовищі важливим завданням є не лише підтримка наявного рівня конкурентоспроможності, а й його постійне підвищення за рахунок інновацій, оптимізації управлінських процесів та ефективної взаємодії з ринком. Отже, лише системний підхід до управління зазначеною категорією дозволяє підприємствам торгівлі утримувати стійкі позиції на ринку, розширювати свою присутність і забезпечувати економічне зростання

На рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств істотний вплив справляють такі чинники, як науково-технічний прогрес, ступінь удосконалення торговельно-технологічного процесу, впровадження інноваційних технологій, а також використання сучасних засобів автоматизації.

Фізична особа-підприємець Олійник Т.С. здійснює діяльність у сфері роздрібною торгівлі з 2005 року через торговельний заклад під назвою магазин «Дитячий світ», що розташований у смт Чемерівці за адресою: вул. Центральна, 30. Формат магазину – комбінований, тобто неспеціалізований.

Основний профіль закладу – реалізація непродовольчих товарів, зокрема продукції для дітей, побутової хімії, канцелярського приладдя, посуду, а також товарів дитячого харчування. Асортимент сформовано за ключовими товарними категоріями, що орієнтовані на потреби місцевих споживачів. Одним із визначальних чинників сталого функціонування підприємства є його вигідне розташування, що забезпечує стабільний потік клієнтів.

Підприємство впроваджує стратегію концентрованого зростання, зосереджуючи свою діяльність на чітко визначеному сегменті ринку. Його географічне охоплення обмежується територією смт. Чемерівці, де безпосередньо розташоване підприємство. Основну клієнтську базу становлять постійні споживачі – мешканці цього населеного пункту та навколишніх територій. Такий фокус на локальному ринку дозволяє забезпечити стабільність попиту та ефективніше реагувати на потреби цільової аудиторії.

У 2023 році прибутковість підприємства суттєво зросла, що свідчить про ефективність управлінських рішень та зростання обсягів реалізації. Водночас у 2024 році спостерігалось незначне зниження цього показника, ймовірно, під впливом зовнішніх економічних або ринкових чинників.

Одним із ключових зовнішніх чинників, що визначають успішність реалізації стратегії розвитку підприємства, є конкурентне середовище. Зокрема, для діяльності магазину «Дитячий світ» важливу роль відіграють дії безпосередніх конкурентів, які входять до тієї ж стратегічної групи та функціонують у межах одного сегменту ринку.

Результати аналізу конкурентного середовища свідчать про те, що основні конкуренти магазину «Дитячий світ» розміщені в межах ближньої торгової зони, що зумовлює змагання за спільну споживчу аудиторію. Попри те, що на карті стратегічних груп за М. Портером конкуренти займають різні позиції за рівнем

цінової політики та широтою асортименту, їхні ринкові позиції залишаються доволі близькими, що створює високий рівень конкуренції як у ціновому, так і в асортиментному аспектах.

Найбільш значущим конкурентом є магазин мережі «Щодня», у порівнянні з магазином «Дитячий світ», цей заклад програє у кількох ключових аспектах.

Магазин «Дитячий світ» має:

- ширший асортимент товарів, зокрема супутньої продукції;
- нижчий рівень цін на основні товарні категорії;
- система самообслуговування, що забезпечує зручність покупок;
- оптимізована викладка товарів, яка сприяє кращій орієнтації покупців у торговому залі;
- впровадження дисконтних програм, що підвищують лояльність клієнтів.

За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності ФОП Олійник Т.С. (Магазин «Дитячий світ») було розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю магазину: забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації; впровадження інтернет-торгівлі як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства// Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – С.43-51
2. Olena Zhuk, Tetiana Pashkuda. DETERMINANTS OF TRADE DEVELOPMENT IN UKRAINE. Transformation of Ukraine's economy: formation of an inclusive economy system and functionality of financial inclusion : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing. – 2023. № 2 – P. 26–40.
3. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759>.
4. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html>
5. Від консерв до електроскутерів: як змінювався споживчий попит українців під час війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vid-konserv-do-elektroskuteriv>
6. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv>
7. Ярослав Голобородько. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>
8. Підтримка бізнесу в умовах війни [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua/wartime>
9. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства// Молодий вчений. – 2017. – № 4. – С. 599-603.
10. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості// Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2(32). – С.130–145.

11. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
12. Супрун С.Д. Система оцінки перспектив розвитку підприємства// Економіка і суспільство. – 2018. – № 18. – С.551-555
13. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія. – Київ: КНЕУ, 2015. – 310 с
14. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства// Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький – 2015. – №5. – С.153–156.
15. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. – Львів: ЛьвДУВС, 2022. – 342 с.
16. Опалько В.В., Дроботова М.В., Сологуб М.П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін// Економічний простір. – 2023. – С.95-99
17. Бабаченко Л.В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства// Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – №3. – С.58-64
18. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану// Економіка та суспільство. – 2024. – № 2. – С.44-52
19. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу// Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – № 1. – С.66-73
20. Самофалова М.О., Могилевська О.Ю., Блакита О.В., Пересунько Г.М., Крижній В.Б. Аналіз стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київстар»// Київський економічний науковий журнал. – 2024. – №4 – С.78-85

21. Науменко М.А. Європейський досвід управління конкурентоспроможністю підприємств: кластерний підхід// Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління – 2024. – № 3. – С.44-50
22. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. - 2019. – № 6. – С. 114-121.
23. 19. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П. Т. Саблука. – К.: ІАЕ, 2015. – 558 с.
24. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free press, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://loveread.ec/notes.php?id=79155#26>
25. Tidd, Joseph. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition / Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt. – John Wiley & Sons, Ltd. – 2015. - 582 p.
26. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. // Держава та регіони. – 2018. – № 1. – С. 34-39.
27. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. – Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. – 184 с.
28. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. – 201 с.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування
Юрчиш Н. М.

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Шевчук Н. В., ФУАБ
мед-21-2

ЗАЯВА

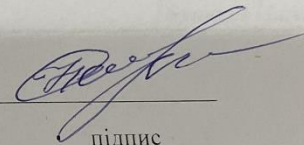
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

12.06.2025

дата



підпис