

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Формування конкурентної стратегії малого підприємства (на прикладі ФОП
КАНДІЛОВСЬКИЙ Д.В., м.Хмельницький)

Назва теми

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 ДРМН.19136.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-1 _____ Каріна СЛОБОДЯН
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к. е. н., доцент _____ Андрій ГОНЧАРУК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. _____ Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Ніла ТЮРІНА
Наказ «№5» від 01.05.2023 р
Додаток №27

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Слободян Каріна Русланівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування конкурентної стратегії малого підприємства (на прикладі ФОП КАНДІЛОВСЬКИЙ Д.В, м. Хмельницький)

керівник роботи Гончарук Андрій Миколайович, к.е.н., доц. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні підходи до вивчення конкурентних стратегій. 2. Аналіз діяльності та аналіз середовища функціонування підприємства sharm. 3. Розробка та удосконалення конкурентної стратегії підприємства sharm .

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень). 1. Типи стратегій за Томпсоном і Стріклендом. 2. Основні етапи процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії. 3. Візуальне оформлення головної сторінки сайту онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства торгівлі та сфери послуг за 2020-2022 роки. 5. Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві. 6. Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства. 7. Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гончарук А.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гончарук А.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гончарук А.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент _____ Каріна СЛОБОДЯН
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Андрій ГОНЧАРУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Слободян К.Р. Формування конкурентної стратегії малого підприємства (на прикладі ФОП КАНДІЛОВСЬКИЙ ДМИТРО ВЯЧЕСЛАВОВИЧ, онлайн-магазин Sharm). Керівник роботи – к.е.н., доцент Гончарук А.М. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 7 рисунків, 15 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто теоретичні підходи до вивчення конкурентних стратегій. Розкрито наукові підходи до трактування терміну «конкурентна стратегія». Здійснено класифікацію конкурентних стратегій. Проаналізовано теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства – онлайн-магазину Sharm, виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ефективності системи менеджменту. За результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища виконано SWOT-аналіз підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого організаційного розвитку підприємства та формування комплексу відповідних заходів.

Визначено та обґрунтовано варіанти оптимальної конкурентної стратегії для підприємства Sharm, надано рекомендації щодо впровадження та вдосконалення конкурентної стратегії на підприємстві Sharm.

Каріна СЛОБОДЯН
підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ.....	8
1.1. Наукові підходи до трактування терміну «конкурентна стратегія».....	8
1.2. Класифікація конкурентних стратегій.....	10
1.3. Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА SHARM.....	20
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Sharm.....	20
2.2. Оцінка ефективності системи менеджменту.....	27
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.....	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА SHARM.....	42
3.1. Визначення варіанту оптимальної конкурентної стратегії для підприємства Sharm.....	42
3.2. Рекомендації щодо впровадження та вдосконалення конкурентної стратегії на підприємстві Sharm.....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами та нестабільністю, тому малому бізнесу необхідно адаптуватися до нових тенденцій, технологій та вимог клієнтів. Малі підприємства відіграють важливу роль в економічному розвитку країни. Вони часто конкурують з великими підприємствами та іншими малими підприємствами за клієнтів та частку ринку. Розробка конкурентної стратегії для малого підприємства може допомогти бізнесу визначити свої переваги та адаптуватися до змін, щоб ефективно використовувати свої ресурси та отримати конкурентну перевагу. Зважаючи на викладене вище, вважаємо, що дослідження конкурентних стратегій може допомогти визначити ефективні методи забезпечення сталого зростання та розвитку малих підприємств, що й складає актуальність роботи.

Мета дослідження – дослідити особливості формування конкурентної стратегії малого підприємства. Формулювання мети, зумовило виконання таких завдань дослідження:

1. Вивчення теоретичних підходів до вивчення конкурентних стратегій.
2. Характеристика та аналіз діяльності Sharm.
3. Оцінка ефективності системи менеджменту.
4. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища .
5. Визначення варіанту оптимальної конкурентної стратегії для підприємства Sharm.
6. Рекомендації щодо впровадження та вдосконалення конкурентної стратегії на підприємстві Sharm.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія.

Предмет дослідження – формування конкурентної стратегії для онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm.

Методи дослідження. Під час виконання дослідження було використано такі методи: теоретичного дослідження – аналізу,

систематизації, узагальнення теоретичних джерел та поглядів науковців; методи, що використовуються для емпіричного та теоретичного досліджень – абстрагування, аналіз і синтез, моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували праці науковців та дослідників, які склали підґрунтя для формування теоретичної частини роботи, зокрема: І. Агєєвої [1], Л. Артеменко [2], Г. Башнянин [3], Т. Буй [5], А. Голобородько [7], Ю. Головчук [8], Т. Гринько [9], О. Гури [11], І. Єпіфанової [12], Ю. Іванова [13], І. Костюк [14], Ю. Літвінчук [20], В. Марченко [22], Г. П'ятницької [24], М. Полюхович [25], О. Терещенко [29] та ін., а також матеріали підприємства (онлайн-магазину Sharm), офіційний сайт та спільноти онлайн-магазину у соціальних мережах, внутрішні дані підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Наукові підходи до трактування терміну «конкурентна стратегія»

У сучасному світі конкуренція є надзвичайно поширеною. Щодня люди намагаються змагатися за любов, роботу, життя, багатство та багато інших факторів життя. Найпоширеніша і найжорстокіша конкуренція відбувається між компаніями. Керівники компаній намагаються стати кращими серед інших, випередити конкурентів і захопити більшу частину ринку, щоб завоювати всіх клієнтів. Для цього існує конкурентна стратегія, яка допомагає компаніям обрати правильний шлях, щоб отримати бажане.

Різні науковці мають власні думки та бачення поняття «конкуренція», але всі вони взаємопов'язані, і можна об'єднати всі твердження авторів та створити єдине визначення «конкуренції» як суперництва між суб'єктами ринку, що переслідують однакові цілі для забезпечення оптимальних умов виробництва, продажу або придбання товарів [3; 17, с. 49-53].

Другою складовою визначення поняття «конкурентна стратегія» є «стратегія».

Перша згадка терміну «стратегія» відноситься до воєнних часів, тому з точки зору військової психології, стратегія – це чіткий план, який фокусується на ключових деталях і розробці покрокових дій. Існують визначення цього терміну і у психологічній науці, у якій стратегія – це модель рішення, яка шукає, обробляє і використовує інформацію для досягнення мети і результату. Також ця модель може змінюватися на основі всіх показників, які певним чином впливають на досягнення мети.

При дослідженні терміну «стратегія» з точки зору підприємницької діяльності було виявлено, що науковці розглядають цей термін майже ідентично та мають багато спільних рис [15].

Тому, проаналізувавши всі можливі варіанти терміну «стратегія», пропонується встановити єдине визначення: «стратегія - це набір дій, які допомагають побачити, що очікує компанію в майбутньому».

Виходячи з вищесказаного, визначення «конкурентна стратегія» - це певний шлях, яким йде компанія з постійним аналізом середовища і створенням довгострокових планів для досягнення стійких конкурентних переваг. Тому вона є дуже важливою для будь-якої компанії. Завдяки їй компанія може розробити чіткий план дій для покращення своєї діяльності, отримання конкурентних переваг та мати хороші перспективи стати лідером на ринку конкурентів у майбутньому [21, с. 48-50].

Зважимо на те, що конкурентна стратегія є вузким поняттям, ніж корпоративна стратегія або маркетингова стратегія; вона стосується того, як конкурувати на ринку і представляти конкурентну цінність для покупця [26].

На думку В. Марченка, відповідно до класичної концепції М. Портера, конкурентна стратегія – це сукупність способів і засобів досягнення конкурентних цілей, здобуття стійких конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти [24, с. 65].

О. Гура, спираючись на погляди Д. Горелова, додає, що корпоративна стратегія - це процес формування загального перспективного напрямку розвитку компанії на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей компанії з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [11, с. 176].

Також додатково відзначимо, що конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки компанії на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія відображається в діях і підходах, що застосовуються керівництвом для побудови і зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку в конкретній сфері бізнесу.

Розглянувши різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», можна виділити такі його синоніми:

план дій; програма заходів; ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія [6, с. 165-175].

Таким чином, конкурентну стратегію підприємства, на нашу думку, потрібно розглядати як чітку концепцію дій, яка направлена на утримуванні найвигіднішої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій

Визначивши та оцінивши ключових конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, які допоможуть їй отримати конкурентну перевагу, пропонуючи товари з вищою споживчою цінністю. Компанії необхідно сформувавши "стратегічний пакет" (систему стратегій різного типу на певний період часу), який відображає специфіку функціонування та розвитку компанії, ступінь її амбіцій щодо місця та ролі в зовнішньому середовищі. Тому питання визначення загальних типів конкурентних стратегій та шляхів підвищення конкурентоспроможності компанії є актуальним на сьогоднішній день, адже визначивши та оцінивши ключових конкурентів та у подальшому, розробивши систему ефективних дій підприємство може отримати додаткові конкурентні переваги, пропонуючи товари з вищою споживчою цінністю.

Конкурентна стратегія описується як наступальні або оборонні (а часто і спільні) дії компаній, спрямовані на досягнення стабільної позиції в галузі з метою успішного подолання п'яти конкурентних факторів і, таким чином, забезпечення максимальної віддачі від інвестицій [15, с. 115-120].

Існує кілька класифікацій конкурентних стратегій. М. Портер виділив три основні типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування.

Інші західні вчені, такі як Томпсон і Стрікленд, пропонують більш повну класифікацію, в якій виділяють п'ять типів конкурентних стратегій (рис. 1.1).

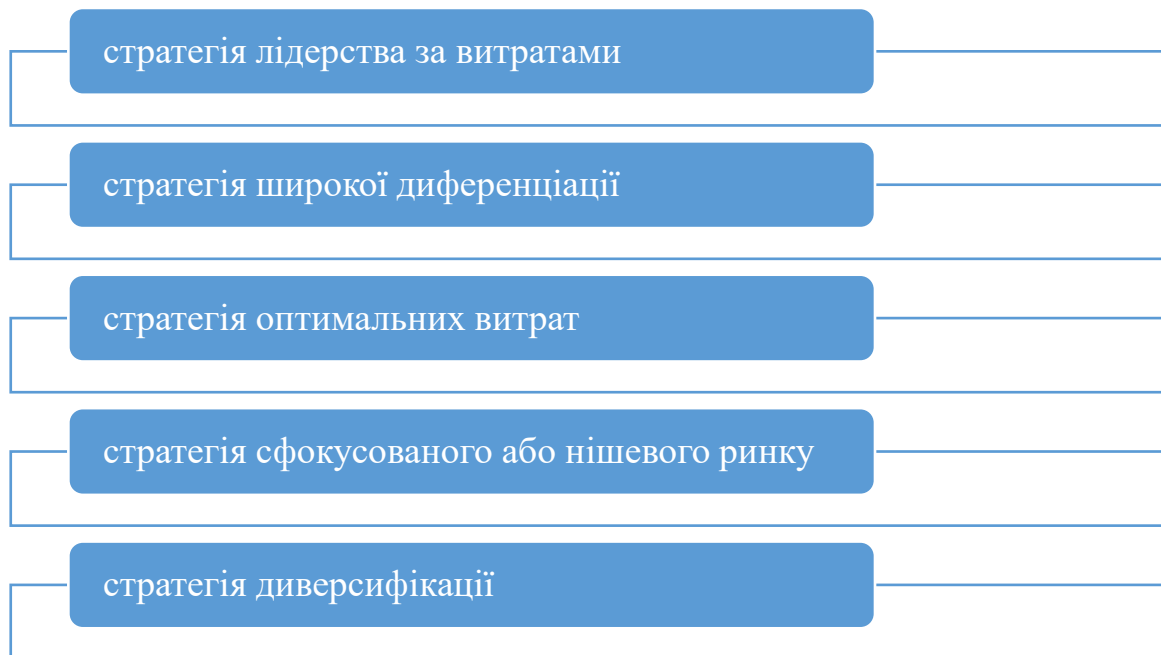


Рис. 1.1. Типи стратегій за Томпсоном і Стріклендом [1]

Проаналізуємо кожну із них:

- стратегія лідерства за витратами передбачає зниження загальних витрат на виробництво товару або послуги, що приваблює велику кількість покупців;

- стратегія широкої диференціації спрямована на наділення товарів фірми специфічними характеристиками, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;

- стратегія оптимальних витрат дозволяє покупцям отримати більшу цінність за свої гроші за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.;

- стратегія сфокусованого або нішевого ринку, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент споживачів, де компанія випереджає своїх конкурентів завдяки нижчим витратам виробництва;

- стратегія диверсифікації, заснована на диференціації продукції, спрямована на те, щоб запропонувати представникам обраного сегмента товари або послуги, які найкращим чином задовольняють їхні потреби [1].

Також за поглядами науковців, зокрема, Л. Артеменко та П. Гури, існує декілька видів конкурентних стратегій, які використовуються в сучасних господарських умовах. Їх можна поділити на такі групи:

- стратегія посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів).
- стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку).
- стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції).
- стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів одного і того самого рівня).
- стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності).
- стратегія "цінового лідерства" (підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку).
- стратегія "продуктового лідерства" (виготовлення товарів з унікальними властивостями, імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд).
- стратегія «лідерство в ніші» (концентрація зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента) [2].

Існує три основні типи стратегій конкурентної поведінки фірми:

- наступальна;
- оборонна;
- коопераційна.

Конкурентні переваги майже завжди досягаються завдяки наступальним стратегічним діям фірми. Наступальні стратегії - це стратегії

компаній, які займають друге або третє місце після лідера ринку. Існує шість основних типів наступальних стратегій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи наступальних стратегій [14, с. 115-120]

Мета оборонної стратегії – зменшити ризик бути атакованим, пережити атаку з якомога меншими втратами, а в разі нападу - чинити тиск на суперників, щоб вони переорієнтувалися на боротьбу з іншими конкурентами. Оборонна стратегія дозволяє швидко адаптуватися до швидкозмінної ситуації в галузі та блокувати дії конкурентів.

Співпраця є досить поширеним, хоча на перший погляд і дивним варіантом конкурентної поведінки між компаніями. Поширеною формою співпраці між конкурентами є стратегічні альянси - довгострокові угоди між компаніями, які виходять за рамки звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття. Компанії можуть співпрацювати на будь-якому етапі діяльності організації. Вступаючи в альянси, компанії намагаються досягти своїх стратегічних цілей, які вони не можуть реалізувати поодиночці або лише зі значними труднощами.

На конкурентних ринках усі компанії можуть зазнавати атак з боку конкурентів. Такі атаки можуть бути як з боку нових учасників, які намагаються вийти на ринок, так і з боку діючих компаній, які намагаються зміцнити свою ринкову позицію.

Отже, підсумовуючи, відзначаємо, що у сучасних умовах нестабільного розвитку економіки та загострення конкуренції важливою складовою корпоративного управління є розробка та реалізація конкурентної стратегії, яка включає в себе довгострокові програми дій для всіх можливих функціональних сфер діяльності та спрямована на ефективну реалізацію, що забезпечує успіх компанії на ринку. Також відзначаємо, що розробка ефективної конкурентної стратегії – це складний і багаторівневий процес, який є необхідною умовою сталого функціонування компанії і має безсумнівну практичну цінність, тому це питання потребує додаткового вивчення, особливо з точки зору теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій.

1.3. Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій

В умовах глобальних трансформаційних процесів посилення конкуренції загострює проблему здобуття та утримання конкурентних переваг, що вимагає використання нових, більш досконалих підходів до стратегічного управління компанією. Тому при розробці та реалізації конкурентної стратегії керівництву вкрай важливо застосовувати збалансований підхід, який враховує численні внутрішні та зовнішні фактори. Глибоке розуміння важливості цього моменту дозволяє своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища, забезпечує створення та утримання конкурентних переваг у ринковому середовищі та максимізує стратегічний потенціал компанії. У цьому контексті важливим є питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Розвиток теоретико-методологічних засад формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених [28].

Важливим також є дослідження комплексного бачення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Аналізуючи теоретичні джерела, бачимо, що чітка, продумана та ефективна стратегія сьогодні є великою рідкістю для більшості вітчизняних компаній. Така ситуація призводить до того, що компанія зосереджується на внутрішніх ресурсах. При цьому ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються лише як доконаний факт) і не помічаються сприятливі події. Таким чином, суть конкурентної стратегії полягає у взаємовідносинах між компанією та її зовнішнім середовищем.

В економічній літературі існують різні підходи до процесу формування конкурентної стратегії підприємства. При цьому сутність та зміст поетапного формування стратегії в роботах більшості науковців відрізняються лише в окремих аспектах. Однак є низка обов'язкових елементів: визначення місії та цілей підприємства; аналіз стану та впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства; оцінка сильних і слабких сторін конкурентної позиції; альтернативні стратегічні варіанти, їх гнучкість та швидка адаптивність; адаптація, реалізація та контроль стратегії [4].

М. Портер вважає, що формулювання конкурентної стратегії складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури та рушійних сил галузі; визначення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив та формування системи конкурентних стратегій.

У розробці конкурентної стратегії дослідник виділяє три основні фази: 1) Що компанія робить зараз? 2) Що відбувається у зовнішньому середовищі? 3) Що має робити компанія?

Вивчаючи сучасні публікації вітчизняних та зарубіжних економістів, можна сформулювати більш комплексний процес розробки та реалізації конкурентної стратегії, основні етапи якого відображені на рис. 1.2.

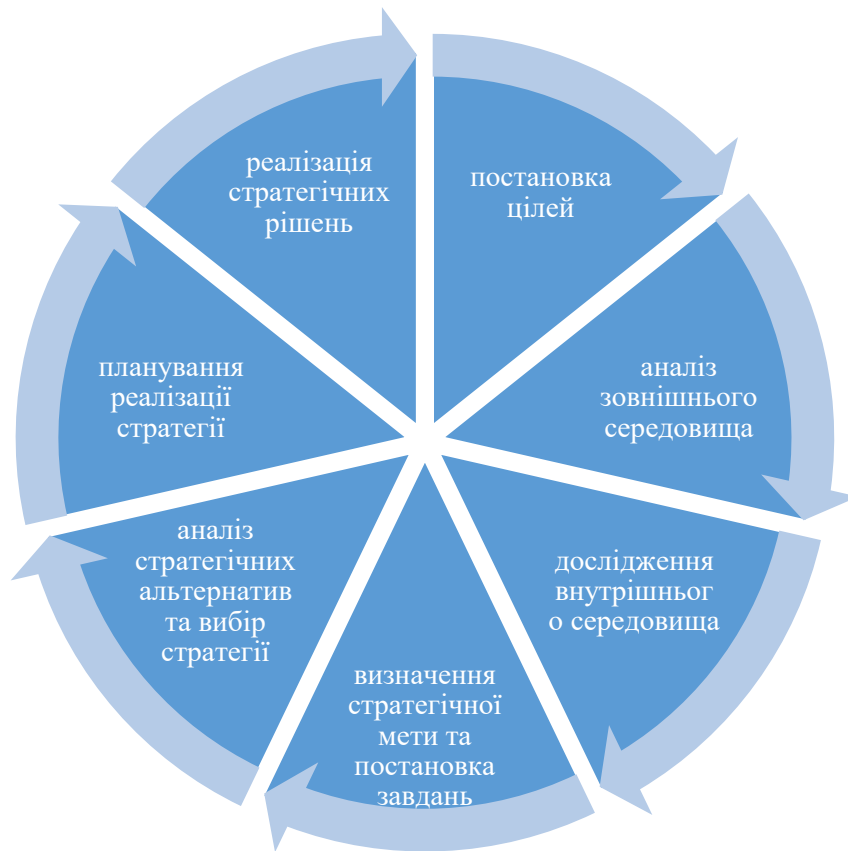


Рис. 1.2. Основні етапи процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії [31]

Однак запропонований перелік етапів і процедур на кожному з них не слід розглядати як універсальний, оскільки в конкретній реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожна фаза має своє значення і вимагає застосування специфічних конкурентних стратегій, процедур і методів з точки зору розробки та реалізації.

Однією з передумов розробки та реалізації конкурентних стратегій є вибір та реалізація стратегії для кожної стратегічної економічної зони. Такий вибір є надзвичайно складним, оскільки вимагає ретельного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками. При аналізі стратегічної економічної зони

слід використовувати такі критерії та групи показників: наявність та забезпеченість виробничими ресурсами, наявність та забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість персоналом, ефективність виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції та її позиція на ринку.

Іншим важливим аспектом розробки конкурентної стратегії є врахування різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на конкурентну стратегію підприємства. Ці фактори можна розділити на дві групи: галузеві, які характеризують стан і умови конкуренції в галузі; конкурентні можливості компанії, які характеризують її ринкову позицію і потенціал.

При формуванні конкурентної стратегії насамперед необхідно враховувати стадію життєвого циклу галузі (виникнення, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (фрагментована чи концентрована), характер і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи має місце конкуренція на рівні світового ринку) [30].

Незалежно від своєї позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обирати найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно адаптувати її до швидких змін у конкурентному середовищі; стежити за споживачами і шукати інноваційні методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг порівняно з товарами або послугами конкурентів.

Одним з найважливіших кроків у процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є оцінка її успішності. На цьому етапі визначаються показники внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотного капіталу, фондовіддача, собівартість продукції) та зовнішньої (обсяг продажів, темпи зміни ринків збуту, кількість виграних тендерів, капітальні інвестиції в компанію; рентабельність продажів, вартість придбання ресурсів) успішності стратегії [13].

Результатом такого аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування або продовження її реалізації. Таким чином, щоб правильно сформулювати конкурентну стратегію, необхідно обрати ланцюжок відповідних дій. Проаналізувавши погляди різних науковців на цю тему, ми вважаємо найбільш логічною наступну послідовність у формулюванні та реалізації конкурентної стратегії:

- 1) Визначення прийнятної стратегії створення конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії, яка встановлює довгострокові програми дій у всіх функціональних сферах діяльності компанії. Реалізація цих програм має забезпечити появу відповідних конкурентних переваг;
- 3) застосування різних типів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації та з урахуванням стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сформованих на попередніх етапах;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачувані зовнішні та внутрішні зміни [16].

Таким чином, можна сказати, що суть конкурентної стратегії полягає в тому, щоб досягти майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що компанія має сьогодні. Розробка конкурентної стратегії – це складний технологічний процес, який розкриває контури стратегії розвитку компанії на ринку. Він проявляється у взаємозв'язку між цілями, завданнями та розподілом ресурсів для зміни структури цін, якості та кількості продукції.

Отже, метою конкурентної стратегії в умовах глобалізації є забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія, яка є основою для підкріплення можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного

набору, а всі інші компоненти набору є його засобами. Ця стратегія визначає конкурентну позицію компанії на міжнародних ринках і, відповідно, її поведінку, яка виражається в орієнтації діяльності компанії і вимагає детального аналізу та планування. Тому розробка ефективної конкурентної стратегії в глобалізованому світі є важливою необхідністю для всіх компаній і, безсумнівно, має практичну цінність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА SHARM

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Sharm

Sharm – це онлайн-магазин, який пропонує широкий асортимент жіночого одягу та чоловічого одягу. Фізична особа–підприємець Канділовський Дмитро Вячеславович, який є власником бізнесу, у співвласності із Ілоною Поплавською ведуть швейний бізнес та просувають бренд. Місцезнаходження фізичної особи – підприємця зареєстровано за адресою Україна, 32160, Хмельницька обл., Ярмолинецький р-н, село Глушківці, пров. Кленовий, будинок 3. Виробничі потужності магазину, тобто адреса, яка вказана на сайті визначається у м. Хмельницький, вул Курчатова 16. Фізична особа-підприємець перебуває на обліку в реєстрі платників податків.

Види економічної діяльності: 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет (основний). 14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів [23].

У своєму підпорядкуванні фізична особа–підприємець та співвласник мають онлайн магазин, розміщений в мережі інтернет:

-власний сайт (www.khmsharm.store) [23];

-сторінка для продажу речей та просування бренду в Instagram (www.instagram.com/sharm.khm) [27].

Витяг з єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб, в якому вказано ідентифікаційний код, форма господарювання, місце знаходження, вид діяльності (Додаток А).

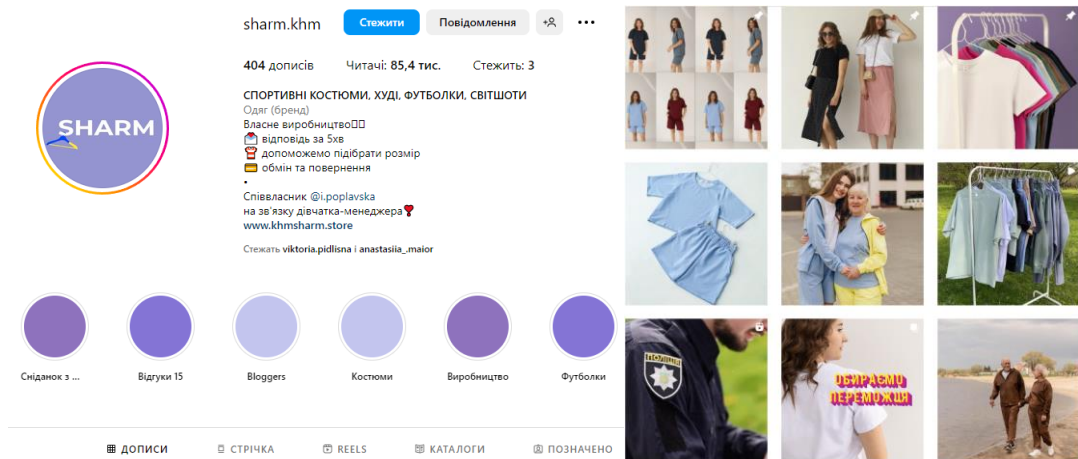


Рис. 2.1. Вигляд сторінки в Instagram

Основним принципом роботи магазину «Sharm» є забезпечення покупців вітчизняним якісним одягом із натуральних тканин. Метою діяльності магазину «Sharm» є ведення торгівельної діяльності в сфері оптової та роздрібної торгівлі одягом та аксесуарами, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства. Згідно з регламентом робочий день починається о 8.00 і закінчується о 17.00, без вихідних.

Всього в магазині «Sharm» працює 14 осіб: директор підприємства, заступник директора підприємства, швачка – 4 особи, закрійник – 2 особи, помічник на підприємстві – 2 особи, контент менеджер – 2 особи, директ менеджер – 2 особи.

Сайт магазину має яскравий та привабливий дизайн, що здатний залучити увагу покупців. На сайті можна знайти різноманітні речі: повсякденний та спортивний одяг. У магазині присутні вироби різних розмірів та кольорів, що дозволяє кожному клієнту знайти щось для себе. Магазин враховує особливості сезонних пропозицій та змінює асортимент товарів, відповідно до пори року.

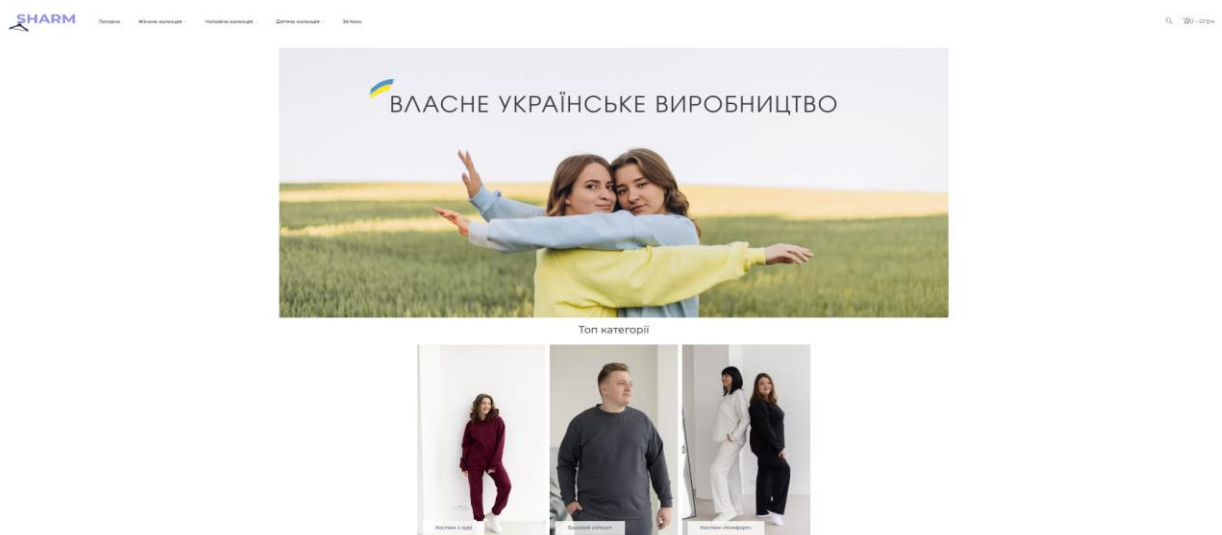


Рис. 2.2. Візуальне оформлення головної сторінки сайту онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm

Також на сайті магазину на головній сторінці є блок «Топ-пропозиції» із товарами, які найактивніше продаються та де покупці можуть ознайомитися з останніми трендами моди та знайти найбільш актуальні речі сезону.

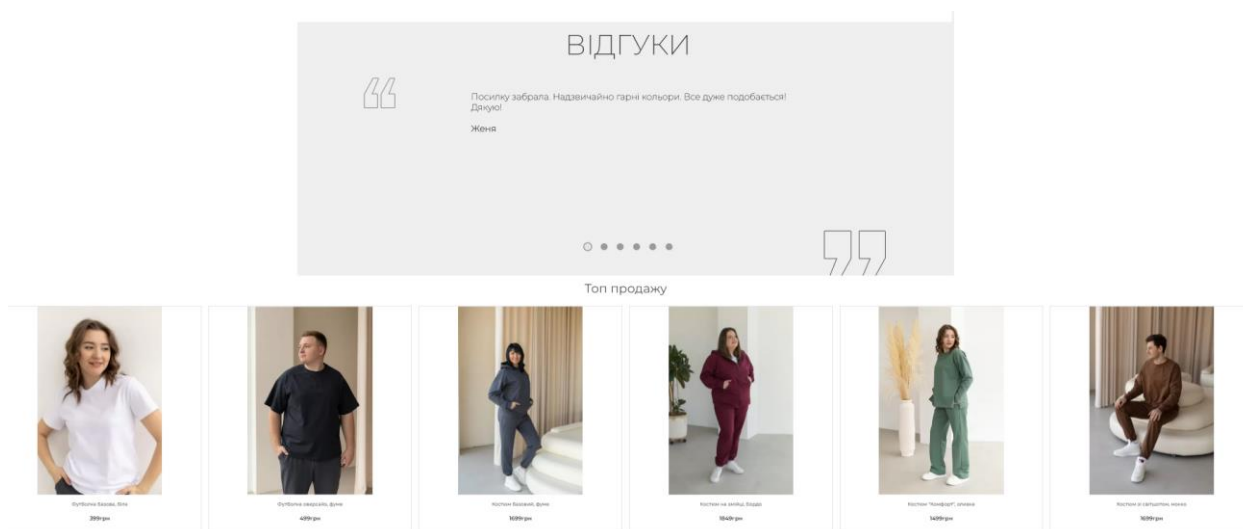


Рис. 2.3. Візуальне оформлення головної сторінки сайту онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm

Крім того, магазин Sharm пропонує швидку доставку по всій території України та можливість повернення товару. Для зручності покупців на сайті є

розділ «Розмірна сітка», де можна знайти детальну інформацію про розміри виробів.

У загальному, магазин Sharm – це зручний та привабливий варіант для тих, хто шукає стильний та якісний жіночий, чоловічий чи дитячий одяг онлайн.

Для раціонального розподілу обов'язків та якісного прийняття управлінських рішень в магазині застосовується функціональна організаційна структура управління (рис. 2.4).

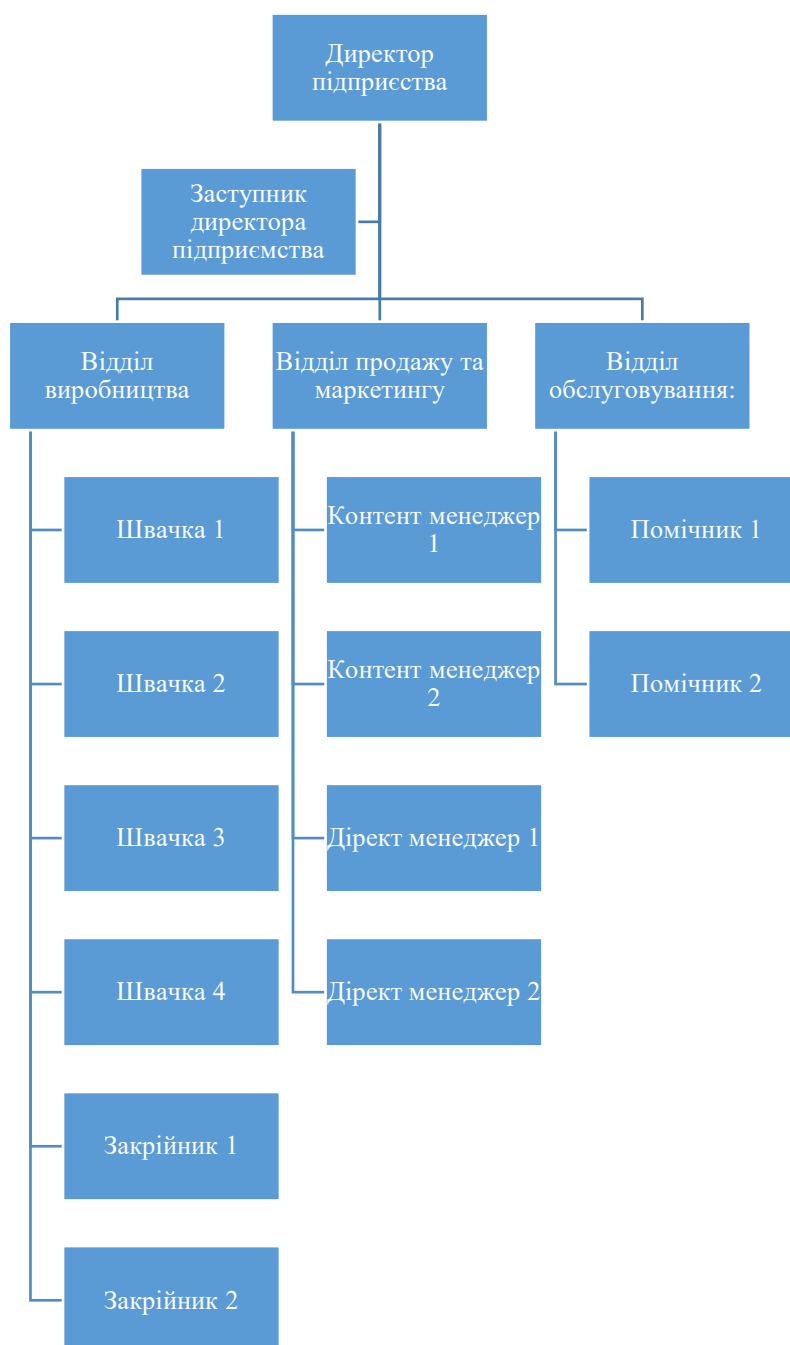


Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства «Sharm»

У такій структурі підприємство поділяється на функціональні підрозділи в залежності від їх основної діяльності, наприклад, відділ виробництва, відділ продажів та маркетингу, відділ обслуговування тощо. Кожен підрозділ має свою власну функцію, завдання та відповідальність.

Функціональна організаційна структура є дуже поширеною і застосовується в різних сферах бізнесу. Вона дозволяє досягти ефективної роботи підрозділів, сприяє оптимізації робочих процесів та контролю над виконанням завдань. Така структура підприємства дозволяє чітко розподілити функції між підрозділами та забезпечує ефективну роботу підприємства в цілому. Крім того, така структура сприяє зручній комунікації між працівниками та сприяє досягненню поставлених цілей.

На сьогоднішній день, виробничий процес в онлайн-магазині Sharm можна віднести до однієї з динамічно зростаючих галузей економіки у сфері малого підприємництва.

Магазин Sharm зосереджується на розвитку власного виробництва, що дозволяє контролювати якість продукції та зменшити витрати на зовнішніх постачальників. Sharm постійно розширює свій асортимент, запускає нові колекції та лінії одягу.

Керівництво онлайн-магазином орієнтується на активне використання новітніх технологій для виробництва одягу та управління бізнесом. Зокрема, це стосується використання інтернет-технологій для продажу та маркетингу товарів, роботи з клієнтами, автоматизації виробничих процесів тощо.

Все це позитивно впливає на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства торгівлі та сфери послуг за 2020-2022 роки, що можемо відстежити із табл. 2.1.

У таблиці представлені основні техніко-економічні показники діяльності підприємств торгівлі та сфери послуг за 2020-2022 роки.

Роздрібний товарооборот (надання послуг) збільшився на 8,22% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,73% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про позитивну тенденцію зростання обсягів продажів.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства торгівлі та сфери послуг за 2020-2022 роки

Показник	од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2020	2021	2022	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг роздрібного товарообігу (реалізації послуг)	тис. грн	2785	3014	3247	8,22	7,73
2. Середня вартість основних фондів підприємства	тис. грн	47	45	48	-4,26	6,67
3. Обсяг торговельної площі	м ²	-	-	-	-	-
4. Обсяг складської площі	м ²	500	500	500	0,00	0,00
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	15	16	14	6,67	-12,50
у т.ч. робітників	осіб	3	2	2	-33,33	0,00
6. Продуктивність праці робітників торговельного підприємства	грн	185,6	188,3	231,9	1,45	23,15
7. Фонд оплати праці	тис. грн	967,6	1071,2	1023,4	10,71	-4,46
8. Середня заробітна плата працівників	грн	64,5	66,9	73,1	3,72	9,27
9. Витрати обігу	тис. грн	32	27	34	-15,63	25,93
10. Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	2753	2987	3213	8,50	7,57
11. Непрямі податки (ПДВ, акциз, інші)	тис. грн	82,59	89,61	96,39	8,50	7,57
12. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	2670,41	2897,4	3116,6	8,50	7,57
13. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	2136,328	2317,9	2493,3	8,50	7,57
14. Фінансовий результат від основної операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн	534,082	579,48	623,32	8,50	7,57
15. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	534,082	579,48	623,32	8,50	7,57
16. Фондовіддача	грн	29,03	31,15	33,51	7,33	7,57
17. Рентабельність реалізованої продукції	%	5	5	5	0,00	0,00
18. Рентабельність активів	%	11,36	12,88	12,99	13,32	0,84

Продовжуючи аналіз основних техніко-економічних показників діяльності онлайн-магазину Sharm, який функціонує у сфері торгівлі та сфери послуг за 2020-2022 роки, відзначаємо, що середня вартість основних засобів підприємства зменшилася на 4,26% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але збільшилася на 6,67% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про

те, що підприємство змогло відновитися після падіння вартості активів у попередньому році.

Обсяг складської площі залишається незмінним протягом усіх років, що свідчить про те, що суттєвих змін у складських потужностях підприємства не відбулося.

Середньооблікова кількість працівників зменшилася на 6,67% у 2022 році порівняно з 2021 роком, при цьому відбулося значне падіння кількості робітників.

Продуктивність праці працівників торговельного підприємства зросла на 1,45% у 2021 році та на значні 23,15% у 2022 році, що є позитивною тенденцією.

Фонд оплати праці збільшився на 10,71% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшився на 4,46% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Середня заробітна плата працівників зросла на 3,72% у 2021 році та на 9,27% у 2022 році, що свідчить про збільшення купівельної спроможності працівників.

Витрати обігу зменшилися на 15,63% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але збільшилися на 25,93% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Непрямі податки (ПДВ, акциз, інші) зросли на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Повна собівартість реалізованої продукції зросла на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Фінансовий результат від основної операційної діяльності (прибуток, збиток) збільшився на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Чистий прибуток (збиток) збільшився на 8,50% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,57% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Ефективність обороту зросла на 7,33% у 2021 році та на 7,57% у 2022 році, що свідчить про те, що підприємство змогло згенерувати більше виручки на одиницю активів.

Рентабельність реалізованої продукції залишалася незмінною на рівні 5% протягом усіх років.

Рентабельність активів зросла з 11,36% у 2020 році до 12,99% у 2022 році, що свідчить про те, що підприємство змогло згенерувати більше прибутку на одиницю активів за ці роки.

На підставі проведеного аналізу відзначаємо, що за основними техніко-економічними показниками діяльності підприємства Sharm бачимо, що підприємство є беззбитковим та має перспективи подальшого розвитку.

2.2. Оцінка ефективності системи менеджменту

Підприємства, які працюють в умовах ринку, несуть повну відповідальність за своїми зобов'язаннями перед ланками фінансово-кредитної системи, постачальниками, власними працівниками, а також за результатами виробничо-фінансової діяльності. Здатність підприємства своєчасно погашати свої боргові зобов'язання характеризує його фінансовий стан.

У контексті вивчення ефективності системи управління підприємством важливим здійснимо дослідження динаміки основних показників

ефективності управління на підприємстві, із якого випливає рентабельність діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Абсолютне відхилення до попереднього року	
		2020	2021	2022		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	2670,41	2897,4	3116,6	226,99	219,2
2 Чисельність управлінських працівників	осіб	2	2	2	0	0
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	13	12,5	14,3	-0,5	1,8
4. Чистий прибуток	тис. грн	534,082	579,48	623,32	45,398	43,84
5. Витрати на управління	тис. грн	360	360	360	0	0
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	36	32	34	-4	2
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	16	15	14	-1	-1
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	37	33	35	-4	2
9. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	185,6	188,3	231,9	2,7	43,6
10. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	7,42	8,05	8,66	0,63	0,61
11. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	1,48	1,61	1,73	0,13	0,12

Як можемо бачити із таблиці, чисельність управлінських працівників залишалась стабільною на рівні двох осіб протягом трьох років. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу зростала з 13% в 2020 році до 14,3% в 2022 році. Таке зростання свідчить про збільшення важливості управління на підприємстві. Питома вага витрат на управління в загальних витратах зросла з 36% в 2020 році до 34% в 2022 році. Це може свідчити про збільшення ефективності управління на підприємстві.

Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) зменшилась з 16% в 2020 році до 14% в 2022 році. Це може свідчити про ефективне використання ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі види діяльності підприємства. Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності.

Оцінка фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують господарсько-фінансове становище суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.3. – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

№	Стаття		Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2020	2021	2022	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(=)	2670,41	2897,4	3116,6	8,50	7,57
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	(-)	2136,328	2317,9	2493,3	8,50	7,57
3	Валовий прибуток(збиток)	(=)	534,082	579,48	623,32	8,50	7,57
4	Інші операційні доходи	(+)	-	-	-	-	-
5	Адміністративні витрати	(-)	-	-	-	-	-
6	Витрати на збут	(-)	-	-	-	-	-
7	Інші операційні витрати	(-)	32	27	34	-15,63	25,93
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	534,082	579,48	623,32	8,50	7,57
9	Інші фінансові доходи	(+)	-	-	-	-	-
10	Інші доходи	(+)	-	-	-	-	-
11	Фінансові витрати	(-)	-	-	-	-	-
12	Інші витрати	(-)	-	-	-	-	-
13	Фінансові результати до оподаткування	(=)	2753	2987	3213	8,50	7,57
14	Чистий прибуток (збиток)	(=)	534,082	579,48	623,32	8,50	534,082

За період з 2020 по 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 446,19 тис. грн. або 16,7%. Це свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції та можливо про підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 356,97 тис. грн. або 16,7%, що вказує на зростання вартості виробництва. Валовий прибуток збільшився на 89,69 тис. грн. або на 16,8%, що свідчить про покращення результативності виробництва. Інші операційні витрати збільшились на 7 тис. грн. або на 25,93%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на оплату послуг зв'язку або інших адміністративних витрат. Фінансові результати від операційної діяльності збільшились на 89,69 тис. грн. або на 16,8%, що свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення прибутку. Також, на основі наданих даних можна зробити висновок про позитивний темп зростання чистого доходу від реалізації продукції, який склав 8,50% в 2021 році та 7,57% в 2022 році порівняно з попереднім роком. Однак, необхідно звернути увагу на те, що темп зростання собівартості продукції та валового прибутку має такі ж значення як і темп зростання чистого доходу, що може свідчити про те, що підприємство не отримало значного збільшення чистого прибутку в порівнянні з попереднім роком.

Також можна відзначити, що в 2022 році було зареєстровано зростання інших операційних витрат на 25,93%, що може негативно вплинути на фінансові результати підприємства в майбутньому.

Здійснимо аналіз показників рентабельності діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2020	2021	2022	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	2670,41	2897,4	3116,6	8,50	7,57

Продовження таблиці 2.4.

Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2136,328	2317,9	2493,3	8,50	7,57
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	100	100	100	0,00	0,00
Фінансові результати до оподаткування	2753	2987	3213	8,50	7,57
Рентабельність доходу витрат капіталу	0,26	0,29	0,31	11,44	7,57
Рентабельність витрат обігу	29	30,00	27	3,45	-10,00
Рентабельність виробничих фондів	44,00	42,00	45,00	-4,55	7,14

У загальному, дані таблиці показують позитивну динаміку фінансових результатів підприємства, що свідчить про його успішну діяльність в розглянутому періоді.

Отже, на підставі здійсненого аналізу, можемо стверджувати, що динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві є зростаючим і в 2022 році, характеризується позитивним приростом в порівнянні із минулим роком. Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства показує зростання основних статей, при цьому зростають і витрати, що вимагає додаткового залучення коштів, контролю за собівартістю продукції з метою утримання позицій на ринку та недопущення зниження рентабельності підприємства. Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства свідчить про зростання рентабельності доходу витрат капіталу, рентабельності виробничих фондів, тоді як рентабельність витрат обігу дещо знизилась в порівнянні із 2021 роком.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Зовнішнє середовище складається з низки факторів, які можна поділити на такі групи: фактори прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, державні регулятори тощо) та макроекономічні фактори, які включають демографічні, екологічні, соціокультурні, технологічні, економічні та політичні фактори. Цей поділ на фактори прямого та

непрямого впливу є досить умовним, оскільки на різні організації певні фактори впливають по-різному.

Представимо оцінку факторів зовнішнього мікросередовища, що впливають на підприємство. Оцінки факторів надаються відповідно до їх впливу на підприємство, де "+1" означає позитивний вплив, "-1" - негативний вплив, а "0" - вплив нейтральний та представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство (+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	-1	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	-1	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+1	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	+1	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	+1	2
	3. Доцільність договірної політики	-1	0
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-1	3
	2. Сила конкурентного тиску	-1	3
	3. Число активних конкурентів	-1	3

З огляду на ці оцінки, можна виділити кілька ключових факторів: стан і тенденції розвитку цільового ринку та попиту на товари підприємства, ступінь мінливості потреб, вимог та смаків споживачів та їх купівельна спроможність, ступінь конкурентного тиску та стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства, а також число активних конкурентів, ступінь

прихильності споживачів до підприємства, конкурентна сила та ступінь привабливості постачальників мають позитивний вплив на підприємство.

Отже, оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства показує, що негативний вплив факторів переважає над позитивними, що може вплинути на результативність діяльності підприємства.

Здійснимо оцінку факторів макросередовища діяльності підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-1	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+1	2
	3. Темп інфляції	-1	2
	4. Рівень податкових ставок	-1	2
	5. Рівень доходів населення України	-1	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-1	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-1	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+1	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	+1	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+1	2
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+1	2
	2. Нововведення в області технологій	+1	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+1	2
Природні	1. Природні умови	+1	3
	2. Стан природних ресурсів України	+1	1
	3. Екологічний фактор	+1	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+1	1
	2. Соціальні умови життя	+1	3

Згідно з таблицею, декілька факторів мають позитивний вплив на діяльність підприємства, зокрема, розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства, законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства, чисельність населення України, статево-віковий склад населення, нововведення в області товарів, технологій та менеджменту, а також природні умови. З іншого боку, багато факторів мають негативний вплив на підприємство, зокрема, розвиток економіки України (регіону), темп інфляції, рівень податкових ставок, рівень доходів населення України, рівень політичної стабільності в Україні, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, а також рівень освіти в Україні.

Така закономірність позитивних і негативних факторів впливу на діяльність підприємства сформувалась через взаємодію різних чинників (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, фінансові можливості підприємства, технологічний рівень та інші) макросередовища на економіку та діяльність підприємства.

Проаналізуємо перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. – Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1. Збільшення кількості клієнтів завдяки активній рекламній кампанії та високій якості продукції;	3	Активна рекламна кампанія та висока якість продукції
1.2. Розширення асортименту продукції та запуск нових ліній товарів;	3	Розширення асортименту продукції та запуск нових ліній жіночого, чоловічого та дитячого одягу і аксесуарів
1.3. Розвиток мережі партнерів та співпраця зі знаменитими дизайнерами та брендами.	3	Розвиток мережі партнерів та співпраця зі знаменитими дизайнерами та брендами
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.1. Високий рівень конкуренції	3	Розробити стратегію

		маркетингу, яка дозволить підприємству виділитись на фоні конкурентів.
2.2. Проблеми із організацією поставок	1	Створення запасів товарів на випадок можливих затримок у поставках чи виробництві.
2.3. Відсутність фізичних магазинів	2	Розробити окрім онлайн-магазину інші електронні канали продажу, які дозволять клієнтам зручно придбати товари з будь-якої точки світу.
2.4. Незначна доля ринку	2	Зосередитись на якості товару та послуг для того, щоб здобути репутацію надійного та якісного постачальника

Результати аналізу можливостей показують, що компанія має можливість збільшити кількість клієнтів завдяки активній рекламній кампанії та високій якості продукції, розширити асортимент та запустити нові лінійки продукції, а також побудувати мережу партнерів та співпрацювати з відомими дизайнерами та брендами. Щоб скористатися цими можливостями, компанія повинна зосередитися на розробці ефективної маркетингової стратегії та працювати над розвитком партнерських відносин.

За результатами аналізу загроз, компанія стикається з сильною конкуренцією, проблемами в управлінні ланцюгами поставок, відсутністю фізичних магазинів і низькою часткою ринку. Для протидії цим загрозам компанії варто зосередитися на розвитку конкурентних переваг, підвищенні ефективності логістики та вирішенні проблем доставки, а також розвивати альтернативні електронні канали дистрибуції та зосередитися на якості продукції та послуг, щоб заробити репутацію надійного та якісного постачальника

Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей організації з метою оцінки поточного стану організації, її сильних і слабких сторін та визначення стратегічних проблем передбачає оцінку факторів внутрішнього середовища підприємства

Таблиця 2.8 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей			+
2.	Ступінь доцільності організаційної структури			+
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства			+
4.	Стиль правління			+
5.	Рівень прибутку			+
6.	Доля ринку	+		
7.	Система контролю якості продукції		+	
8.	Широта асортименту		+	
9.	Гнучкість цінової політики		+	
10.	Доцільність договірної політики	+		
11.	Система організації збуту		+	
12.	Рівень сервісу			+
13.	Система стимулювання покупців		+	
14.	Ступінь маркетингової активності			+
15.	Дослідження і розробки	+		
16.	Стан матеріально-технічної бази		+	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18.	Оцінка руху кадрів		+	
19.	Ступінь мотивованості кадрів			+
20.	Фінансові можливості підприємства		+	
21.	Організаційна культура			+

Загалом, з оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Багато аспектів, таких як ступінь досягнення цілей, ступінь доцільності організаційної структури, рівень комунікаційних зв'язків у підприємства та стиль правління, мають достатній рівень оцінки (3 бали), що свідчить про досить ефективне управління підприємством.

2. Є кілька аспектів, таких як доля ринку, доцільність договірної політики та дослідження і розробки, що мають низький рівень оцінки (1 бал), що може означати необхідність змін у цих напрямках для покращення стану підприємства.

3. Деякі аспекти, такі як система контролю якості продукції, широта асортименту та гнучкість цінової політики, мають середній рівень оцінки (2 бали), що може свідчити про те, що вони можуть бути покращені.

4. З інших позитивних аспектів, що мають достатній рівень оцінки, можна відзначити рівень прибутку, ступінь умотивованості кадрів, рівень сервісу та організаційну культуру.

Загалом, підприємство має потенціал для покращення стану деяких аспектів внутрішнього середовища, але в цілому воно має достатній рівень оцінки, що може свідчити про його ефективне управління.

Наведемо перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1.	Організація управління	досвідчений менеджмент, який здатен ефективно керувати бізнесом та забезпечувати правильне розподілення ресурсів для досягнення цілей компанії	3	можливий недолік в комунікації між різними рівнями управління, що може призвести до затримок у вирішенні проблем	1
2.	Маркетинг	сильний маркетинговий відділ, що дозволяє їм розробляти ефективні кампанії просування продукту та залучати нових клієнтів.	3	можливий недолік в аналізі ринку, що може призвести до помилкових стратегій маркетингу та зменшення конкурентоспроможності.	1
3.	Дослідження і розробки	можливість вдосконалювати свій асортимент продуктів та залишатись на плаву в галузі моди	2	зменшення конкурентоспроможності на довгостроковій основі	3
4.	Технологія	можливість ефективно керувати бізнесом та забезпечувати зручний онлайн-досвід покупця	3	зростання кількості витрачених ресурсів на розробку нових ідей	2
5.	Персонал	висококваліфіковані та досвідчені фахівці у галузі моди, які знають тренди та потреби клієнтів, і можуть	3	проблеми з набором та зберіганням талановитого персоналу, оскільки конкуренція в галузі моди є дуже високою	0

		допомогти відповідно відрегулювати асортимент товарів			
6.	Фінанси	здатність ефективно використовувати свій бюджет, щоб забезпечити доставку товарів вчасно та високоякісне обслуговування клієнтів	3	проблеми з фінансовою стійкістю, особливо у разі збільшення витрат на маркетинг та рекламу, щоб залучити нових клієнтів	0
7.	Організаційна культура і імідж	привабливий імідж, що приверне увагу клієнтів. Також, магазин може розвивати певну культуру серед своїх співробітників, що позитивно позначиться на відносинах з клієнтами	3	збереження свого іміджу через можливі скандали, які можуть виникнути з приводу якості продукції або поведінки співробітників. Зменшення інтересу клієнтів через зміну модних тенденцій або неправильного розміщення продукції	0

Отже, як бачимо, дана таблиця містить перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. Кожна з сильних та слабких сторін підприємства оцінена за ступенем впливу на підприємство у балах від 0 до 3.

Організація управління оцінена в 3 бали, що свідчить про досвідчений менеджмент, здатний ефективно керувати бізнесом та забезпечити правильне розподілення ресурсів для досягнення цілей компанії. Проте можливий недолік у комунікації між різними рівнями управління, що може призвести до затримок у вирішенні проблем.

Маркетинг оцінений в 3 бали, оскільки підприємство має сильний маркетинговий відділ, що дозволяє розробляти ефективні кампанії просування продукту та залучати нових клієнтів. Проте можливий недолік у аналізі ринку, що може призвести до помилкових стратегій маркетингу та зменшення конкурентоспроможності.

Дослідження та розробки оцінені в 2 бали, оскільки підприємство має можливість вдосконалювати свій асортимент продуктів та залишатись на плаву в галузі моди. Однак можливе зменшення конкурентоспроможності на довгостроковій основі.

Технологія оцінена в 3 бали, що свідчить про можливість ефективно керувати бізнесом та забезпечувати зручний онлайн-досвід покупця. Проте можливе зростання кількості витрачених ресурсів на розробку нових ідей.

Персонал оцінений в 3 бали, оскільки має висококваліфікованих та досвідчених співробітників, проте їхню ініціативність варто підтримувати. Можливо, компанії варто задуматись про впровадження системи стимулювання праці, такої як бонусна програма, премії за досягнення певних цілей або просто підвищення заробітної плати. Це може допомогти збільшити мотивацію співробітників та підвищити їхню продуктивність.

В цілому, важливо забезпечити належну оцінку та підтримку персоналу для досягнення максимальних результатів. Тільки в такому разі компанія зможе стати успішною та конкурентоспроможною на ринку.

Для аналізу корпоративної стратегії магазину одягу Sharm можна використати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

SWOT МАТРИЦЯ	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) Власне виробництво одягу дозволяє забезпечити високу якість продукції та конкурентні ціни; Наявність онлайн-магазину дозволяє збільшити кількість клієнтів та зменшити витрати на оренду приміщень та оплату персоналу; Наявність контент-менеджерів та директ-менеджерів дозволяє забезпечити якісну рекламну кампанію та просування товару в соціальних мережах; Досвідчений персонал, який працює на підприємстві протягом тривалого часу та має відповідну кваліфікацію.	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) Маленький розмір компанії, що обмежує можливість розширення продуктової лінії та залучення додаткового капіталу для розвитку; Обмежена кількість працівників, що може призвести до перевантаження та недостатньої продуктивності; Відсутність фізичної точки продажу може зменшити довіру клієнтів до товару.
МОЖЛИВОСТІ (O) Збільшення кількості клієнтів завдяки активній рекламній кампанії та високій якості	Поле СіМ (об'єкти розвитку): Стратегія «Сильні сторони-Можливості» S-O Зосередитися на активній рекламній кампанії та підвищенні якості продукції, щоб збільшити кількість клієнтів та розширити асортимент продукції.	Поле СліМ (об'єкти невизначеності) Стратегія «Слабкі сторони-Можливості» W-O Використовувати перевагу власного виробництва для розширення продуктової лінії та запуску нових ліній товарів, щоб

<p>продукції; Розширення асортименту продукції та запуск нових</p>	<p>Розвивати мережу партнерів та залучати відомих дизайнерів та бренди для співпраці, щоб збільшити вплив компанії на ринку та привернути нових клієнтів.</p>	<p>збільшити конкурентоспроможність компанії та привернути нових клієнтів. Зосередитися на активній</p>
<p>ліній товарів; Розвиток мережі партнерів та співпраця зі знаменитими дизайнерами та брендами.</p>		<p>рекламній кампанії та високій якості продукції, щоб збільшити кількість клієнтів та зменшити вплив обмежень кількості працівників.</p>

Продовження таблиці 2.10

<p>ЗАГРОЗИ (Т) Високий рівень конкуренції Проблеми із організацією поставок Відсутність фізичних магазинів Незначна доля ринку</p>	<p>Поле СіЗ (об'єкти невизначеності): Стратегія «Сильні сторони- Загрози» S-T Підвищення якості продукції та зниження цін для збільшення конкурентоспроможності компанії. Розвиток інноваційних стратегій для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих клієнтів, щоб зменшити вплив високого рівня конкуренції.</p>	<p>СліЗ (об'єкти реформування): Стратегія «Слабкі сторони - Загрози» W-T Розвивати співпрацю зі знаменитими дизайнерами та брендами, щоб залучити більше клієнтів та підвищити відомість компанії. Розширювати асортимент продукції та запускати нові лінії товарів, щоб задовольнити потреби більш широкого спектру клієнтів та збільшити обсяг продажів. Покращувати організацію поставок, щоб уникнути проблем з нестачею необхідних матеріалів та скоротити час доставки готової продукції. Відкривати фізичні магазини та точки продажу, щоб збільшити довіру клієнтів до товару та забезпечити більш зручний доступ до продукції. Розвивати онлайн-магазин та активно використовувати соціальні мережі для просування товару та залучення нових клієнтів. Вести постійний моніторинг конкурентів та пристосовувати стратегію продажу до змін на ринку.</p>
--	---	--

З таблиці SWOT-аналізу можна побачити, що у магазину одягу Sharm є кілька сильних сторін, які можуть бути використані як переваги в конкурентній боротьбі. Власне виробництво дозволяє забезпечити високу якість продукції та конкурентні ціни, а наявність онлайн-магазину дозволяє збільшити кількість клієнтів та зменшити витрати на оренду приміщень та оплату персоналу. Також наявність контент-менеджерів та директ-менеджерів дозволяє забезпечити якісну рекламну кампанію та просування товару в соціальних мережах.

Однак, магазину одягу Sharm також потрібно вирішувати деякі проблеми. Маленький розмір компанії, обмежує можливість розширення продуктової лінії та залучення додаткового капіталу для розвитку. Також обмежена кількість працівників може призвести до перевантаження та недостатньої продуктивності, а відсутність фізичної точки продажу може зменшити довіру клієнтів до товару.

За SWOT-аналізом магазину одягу Sharm, можна виділити декілька можливостей, які компанія може використовувати для розвитку. Зокрема, збільшення кількості клієнтів завдяки активній рекламній кампанії та високій якості продукції, розширення асортименту продукції та запуск нових ліній товарів, а також розвиток мережі партнерів та співпраця зі знаменитими дизайнерами та брендами.

Отже, у підсумку проведеного дослідження, можемо сказати, що підприємство є стійким та має переваги розвитку, особливо у визначенні конкурентної позиції на ринку та утримання її у перспективі. Проте, враховуючи реалії функціонування підприємства, вважаємо за доцільне зосередити увагу на розробці та удосконаленні конкурентної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА SHARM

3.1. Визначення варіанту оптимальної конкурентної стратегії для підприємства Sharm

Українська економіка на сьогоднішній день характеризується нестабільністю та займає слабкі позиції у світі. Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг.

Аналіз даних та інших підходів, наведених у науковій літературі, показав, що вчені пропонують укрупнені етапи вибору (формування) конкурентної стратегії без виділення таких обов'язкових етапів, як аналіз внутрішнього середовища, його сильних та слабких сторін та оцінка конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством. При розробці конкурентної стратегії підприємства слід враховувати загальносвітові тенденції розвитку, а саме, необхідність досягнення цілей сталого розвитку та рухом суспільства у напрямку інформаційного суспільства. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни та формувати стратегію підприємств.

Наразі науковцями обґрунтовано велику кількість методів та інструментів, які доцільно використовувати в процесі вибору конкурентної стратегії та стратегії підприємства в цілому.

З урахуванням даних переваг та недоліків рекомендовано алгоритм вибору конкурентної стратегії, який включає дві основні стадії:

- підготовчу, що полягає в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища;

- заключну, у ході якої на основі аналізу альтернативних варіантів безпосередньо обирається конкурентна стратегія.

При цьому вибір конкурентної стратегії базується на отриманій інформації підготовчої стадії про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів тощо.

Підготовча стадія передбачає виконання наступних етапів:

1. Аналіз ринку.
2. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Складний SWOT-аналіз.
5. Аналіз стратегічних позицій.

Вибір конкурентної стратегії розпочинається з усвідомлення ринкового простору, для чого необхідно оцінити інтенсивність конкуренції.

Дослідження діяльності вітчизняного підприємства «Sharm», чинників розвитку торговельної сфери у сегменті одягу та аксесуарів, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них: високий рівень конкуренції, проблеми із організацією поставок, відсутність фізичних магазинів, незначна доля ринку.

Водночас ринок одягу є дуже привабливим через значний попит на одяг вітчизняного виробника не лише в Україні, але і в світі. На підставі здійсненого аналізу, вважаємо, що одним з найбільш ефективних інструментів визначення типу конкурентної стратегії розвитку та напряму її розвитку є метод SPACE-аналізу. Однією зі складових аналізу зовнішнього середовища за цією методикою є конкурентна складова. Врахування впливу факторів зовнішнього середовища підвищує точність подальших розрахунків та управлінських рішень.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан вітчизняного магазину Sharm та його стратегічну позицію за наступними векторами:

- фінансова стійкість торговельного підприємства;
- конкурентні переваги торговельного підприємства;
- привабливість галузі сфери торгівлі одягом та аксесуарами;
- стабільність зовнішнього середовища торговельного підприємства в сфері одягу та аксесуарів.

Для кожного вектора існує певний набір критеріїв, які використовуються для оцінки. Оцінка кожного критерію здійснюється за шкалою від 0 до 6, а потім розраховується середнє арифметичне значення відповідного показника для стратегічної позиції онлайн-магазину Sharm. Методологія SPACE-аналізу відноситься до методів експертних оцінок. Ми виступили в якості експерта при проведенні аналізу, зробивши свої оцінки на основі опитування керівника та працівників онлайн-магазину Sharm, а також існуючих та потенційних клієнтів серед своїх знайомих.

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори, які визначають фінансову силу онлайн-магазину Sharm

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6		
Фінансовий стан	незбалансований	0	1	2	3	4	5	6	збалансований	
Рентабельність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована	
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка	

Показник фінансової сили підприємства розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість: $(3 + 4 + 3 + 3 + 5) / 5 = 3,6$.

Як видно з таблиці 3.1, онлайн-магазин Sharm має оптимальні показники фінансової діяльності, що зумовлено популярністю продукції вітчизняного виробника, якістю пропонованого одягу та аксесуарів,

екологічністю товарів онлайн-магазину Sharm, проте може бути ризикованою з огляду на нестабільну економічну ситуацією, специфіку галузі. Бізнес-ризик є значним через сильну конкуренцію на ринку та нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні.

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги онлайн-магазину Sharm.

Таблиця 3.2 – Фактори, які визначають конкурентні переваги онлайн-магазину Sharm

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Якість пропонованої продукції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Етап життєвого циклу магазину	пізня	0	1	2	3	4	5	6	рання
Зацікавленість споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Співвідношення «ціна-якість»	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне

Як видно з таблиці 3.2, онлайн-магазин Sharm має більш виражену конкурентну перевагу за такими критеріями, як якість пропонованої продукції. Окрім цього, значення мають такі фактори, як: етап життєвого циклу, зацікавленість споживачів, співвідношення «ціна-якість». Ринкова частка для підприємства є слабкою конкурентною перевагою, особливо у порівнянні із іншими.

Показник «конкурентна перевага» онлайн-магазину Sharm розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус "6" для відповідного представлення фактора на координатній площині. Значення показника «конкурентна перевага» дорівнює: $((2 + 6 + 5 + 5 + 5) / 7) - 6 = -2,7$.

Оцінимо фактори, що визначають ступінь ринку одягу та аксесуарів України, у межах якого здійснює свою діяльність онлайн-магазин Sharm (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають привабливість ринку одягу та аксесуарів України

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Екологічність та якість продукції	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Показник ринкової привабливості підприємства розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість: $(6 + 6 + 4 + 6 + 2) / 5 = 4,8$. Результати PEST-аналізу свідчать, що середовище онлайн-магазину Sharm є нестабільним через негативну ситуацію в економічному, політичному та соціальному середовищі.

Оцінка рівня стабільності середовища онлайн-магазину Sharm представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

Індикатор «конкурентна стабільність» розраховується як середнє арифметичне шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус "6" для відповідного відображення фактора на координатній площині: $((3 + 1 + 2 + 2 + 2 + 3) / 6) - 6 = - 3,8$.

Після розрахунку всіх індикаторів вони відображаються у матриці SPACE. Чотири осі (вектори) матриці мають відповідні напрямки: фінансова

стійкість, привабливість галузі, конкурентна перевага та конкурентна стабільність. В результаті формуються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку. Після розміщення розрахованих відповідних показників на осях будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує конкретний набір дій.

На рисунку 3.1 зображено стратегічну позицію онлайн-магазину Sharm на ринку одягу та аксесуарів.

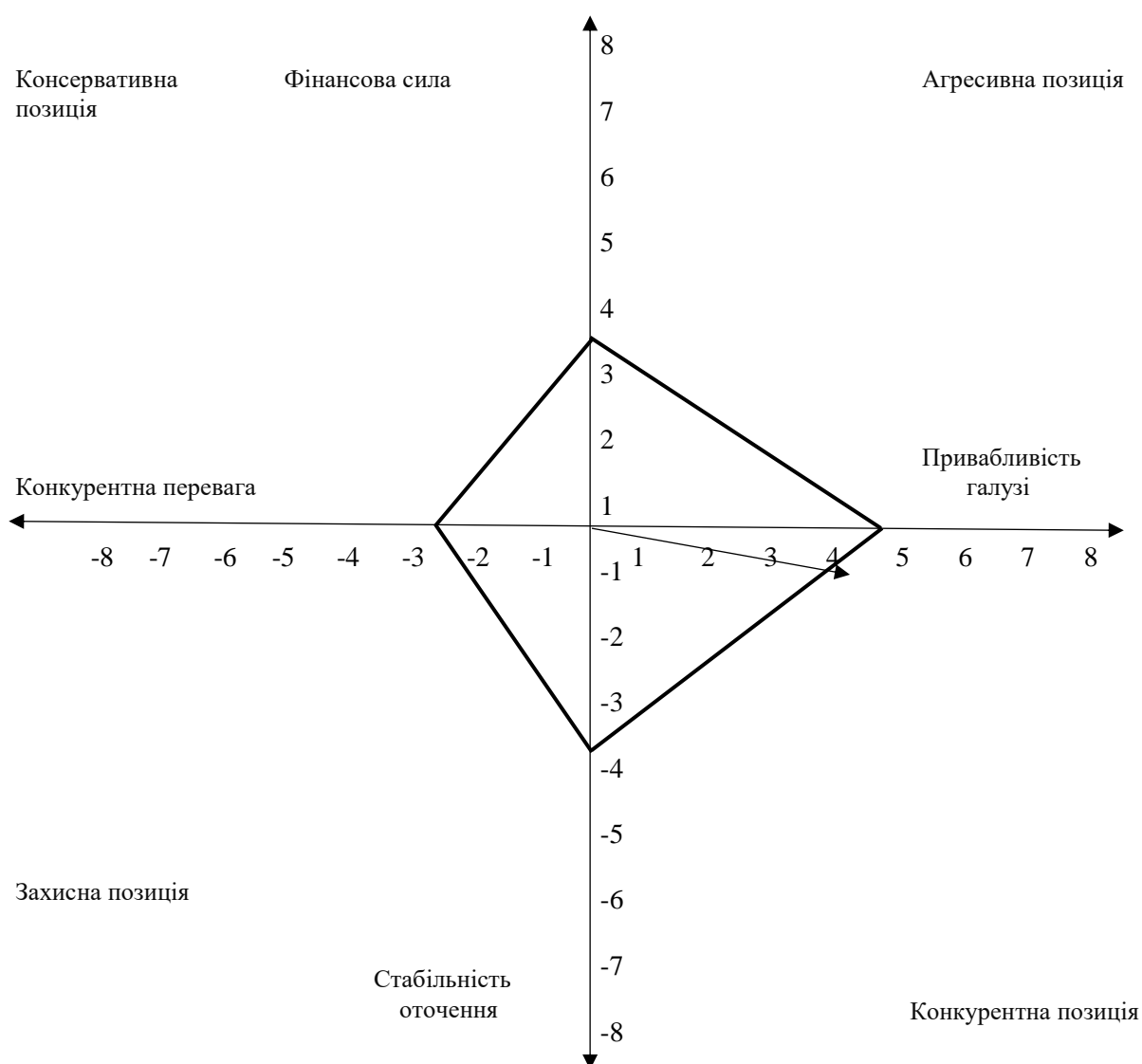


Рис. 3.1. Стратегічна позиція онлайн-магазину Sharm методом SPACE-аналізу

Виходячи з даних, представлених на рисунку 3.1, стратегічну позицію онлайн-магазину Sharm можна охарактеризувати як конкурентну (чотирикутник вирівняний у правому нижньому квадранті).

Така позиція є типовою для привабливих галузей у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором для функціонування онлайн-магазину Sharm в цій стратегічній позиції є здатність підтримувати і зміцнювати фінансове становище компанії.

На підставі здійсненого дослідження найбільш доцільними для даного підприємства вважаємо такі рекомендовані стратегії:

- акумулювання додаткових фінансових ресурсів для зміцнення ринкового потенціалу;
 - посилення служби дистрибуції;
 - розширення та/або адаптація асортименту продукції;
 - інвестування в продуктивність;
 - скорочення витрат;
 - вживання заходів для захисту та утримання конкурентних переваг на ринку;
- об'єднання з компанією, яка має значні власні грошові ресурси.

Отже, якщо онлайн-магазину Sharm вдасться зміцнити своє фінансове становище, його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, близький до осі «привабливість галузі». На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії для досліджуваного нами підприємства.

3.2. Рекомендації щодо впровадження та вдосконалення конкурентної стратегії на підприємстві Sharm

Рекомендації щодо впровадження та вдосконалення конкурентної стратегії є важливим компонентом утримання ринкової позиції та зміцнення свого становища онлайн-магазином в майбутньому. З цією метою, сформульовано та наведено в таблиці 3.5 окремі маркетингові заходи, які пропонується впровадити для зміцнення стратегічної позиції онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для онлайн-магазину одягу та аксесуарів Sharm

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення): 1.1 Інтенсифікація маркетингових комунікацій: реклама, виставки, спонсорство, брендинг тощо; 1.2 Цінові заходи: знижки; 1.3 Підвищення ефективності роботи персоналу; 1.4 Диференціація пропозиції через ціну та якість продукції; 1.5 Активне використання новітніх технологій у роботі.	3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розробку продукту. На даному етапі це ще не планується.
Новий	2. Заходи для забезпечення конкурентної стратегії через розвиток ринку: 2.1 Вийти за межі Хмельницької області та проникнути на ринки інших регіонів України; 2.1 Розвивати ринки сусідніх країн (Польща); 2.3 Фокусування на конкретних секторах ринку.	4. Заходи, спрямовані на забезпечення конкурентної стратегії шляхом використання диверсифікації. На даному етапі не планується.

Серед заходів, які пропонуються для підтримки конкурентного становища онлайн-магазину Sharm виокремлюємо такі, як:

- активізація комунікаційної політики компанії, що включає участь у тематичних виставках та ярмарках та подібних заходах у різних містах України та світу;

- спонсорство соціальних та екологічних проєктів;

- цінове стимулювання: знижки на старі колекції, знижки за кількість речей, знижки для постійних клієнтів, інші види знижок;

- підвищення ефективності роботи персоналу - розширення штату, координація роботи, формування нових відділів, орієнтованих на конкретні ринки;

- диференціація асортименту продукції.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати онлайн-магазину, використовувати економічні та фінансові інструменти для забезпечення розвитку та генерувати додаткові прибутки в умовах сильної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи також сприятимуть збільшенню частки ринку.

Онлайн-магазин одягу та аксесуарів Sharm також може вжити ряд заходів для забезпечення обраного типу конкурентної стратегії через розвиток ринку: поступове охоплення ринку Хмельницької та сусідніх областей, а в подальшому – всього ринку країни за рахунок залучення нових клієнтів із різних регіонів України. Висока якість продукції та її екологічність дозволять компанії витримувати конкуренцію з боку інших виробників та реалізовувати стратегію конкурентної диференціації;

Онлайн-магазин не має значних фінансових ресурсів, тому перелік заходів, які воно може собі дозволити, наразі незначний. Основну увагу слід зосередити на заходах, спрямованих на зміцнення ринкових позицій. Якщо ресурси дозволяють, керівництво може розпочати реалізацію заходів, спрямованих на розвиток ринку. Після досягнення цілей глибокого проникнення на ринок Хмельницької області та отримання конкурентної позиції на нових ринках, що розглядаються, підприємство може поступово

розпочати реалізацію заходів, спрямованих на розвиток продукту, розширення асортименту продукції, створення оффлайн-магазину в майбутньому.

Отже, стратегія глибокого проникнення на ринок Sharm включає використання цінових факторів, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у галузевих виставках тощо. Очікується, що ці заходи дозволять збільшити обсяги реалізації всіх асортиментних позицій продуктового портфелю, який зараз наявний у компанії. Виходячи з визначеної позиції, для онлайн-магазину можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій: стратегія компаній, що займають вигідну позицію через сприятливу конкурентну позицію; стратегія диференціації; стратегія переслідування; стратегія цілеспрямованої диференціації.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентна стратегія підприємства розглядається як чітка концепція дій, яка направлена на утримуванні найвигіднішої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги. Вона є основою конкурентної поведінки компанії на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Існує кілька класифікацій конкурентних стратегій. М. Портер виділив три основні типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Інші західні вчені, такі як Томпсон і Стрікленд, пропонують більш повну класифікацію, в якій виділяють п'ять типів конкурентних стратегій: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія сфокусованого або нішевого ринку. Також існує декілька видів конкурентних стратегій, які використовуються в сучасних умовах: посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту, чистої диверсифікації, цінового лідерства тощо. Окрім цього існує три основні типи стратегій конкурентної поведінки фірми: наступальна; оборонна; коопераційна. Метою конкурентної стратегії в умовах глобалізації є забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку порівняно з активними конкурентами. Розробка ефективної конкурентної стратегії в глобалізованому світі є важливою необхідністю для всіх компаній і, безсумнівно, має практичну цінність.

2. Sharm – це онлайн-магазин, який пропонує широкий асортимент жіночого одягу та чоловічого одягу. Здійснює свою діяльність за таким основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД – 47.91 роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет (основний) та додатковим – 14.19 виробництво іншого одягу й аксесуарів. Має власний сайт, сторінку у інстаграм. Всього в магазині «Sharm» працює 14 осіб. Основу асортиментного ряду магазину складає жіночий, чоловічий т дитячий одяг і аксесуари. Магазин є вітчизняним

виробником із власним брендом, який виробляє якісну екологічну продукцію.

3. Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві є зростаючим і в 2022 році, характеризується позитивним приростом в порівнянні із минулим роком. Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства показує зростання основних статей, при цьому зростають і витрати, що вимагає додаткового залучення коштів, контролю за собівартістю продукції з метою утримання позицій на ринку та недопущення зниження рентабельності підприємства. Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства свідчить про зростання рентабельності доходу витрат капіталу, рентабельності виробничих фондів, тоді як рентабельність витрат обігу дещо знизилась в порівнянні із 2021 роком.

4. Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства показує, що негативний вплив факторів переважає над позитивними, що може вплинути на результативність діяльності підприємства. Згідно з оцінкою факторів макросередовища діяльності підприємства, декілька факторів мають позитивний вплив. Результати аналізу можливостей показують, що компанія має можливість збільшити кількість клієнтів завдяки активній рекламній кампанії та високій якості продукції, розширити асортимент та запустити нові лінійки продукції, а також побудувати мережу партнерів та співпрацювати з відомими дизайнерами та брендами. За результатами аналізу загроз, компанія стикається з сильною конкуренцією, проблемами в управлінні ланцюгами поставок, відсутністю фізичних магазинів і низькою часткою ринку. Зі SWOT-аналізу можна побачити, що у магазину одягу Sharm є кілька сильних сторін, які можуть бути використані як переваги в конкурентній боротьбі.

5. На підставі визначення факторів, які визначають фінансову силу конкурентні переваги, привабливість ринку, стабільність оточення онлайн-магазину Sharm та здійсненого SPACE аналізу, звертаємо увагу на те, що

якщо онлайн-магазину Sharm вдасться зміцнити своє фінансове становище, його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, близький до осі «привабливість галузі». На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії для досліджуваного нами підприємства.

6. Серед заходів, які пропонуються для підтримки конкурентного становища онлайн-магазину Sharm виокремлюємо такі, як: активізація комунікаційної політики компанії, спонсорство соціальних та екологічних проєктів, цінове стимулювання, підвищення ефективності роботи персоналу, диференціація асортименту продукції. Очікується, що ці заходи дозволять збільшити обсяги реалізації всіх асортиментних позицій продуктового портфелю, який зараз наявний у компанії. Виходячи з визначеної позиції, для онлайн-магазину можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій: стратегія компаній, що займають вигідну позицію через сприятливу конкурентну позицію; стратегія диференціації; стратегія переслідування; стратегія цілеспрямованої диференціації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М., Мілева М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19474/06-Ageeva.pdf?sequence>.
2. Артеменко Л.П., Гура П. Є. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
3. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С., Ч.1; Ч.2: Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. Київ: Ніка-Центр; Ельга, 2002. 527 с.
4. Бестужева С.В. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/1234.pdf>
5. Буй Т. Г. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній. *Наукові записки НАУКМА*. 2015. Том 172. Економічні науки. С. 8–14.
6. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 4. Т. 1. 2019. С. 165-175.
7. Голобородько А. М., Кубишина Н.С. Вибір конкурентної стратегії підприємства. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977/267616>
8. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

9. Гринько Т.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний про-стір : Збірник наукових праць*. 2019. № 142. С. 141–149.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.
11. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економічна наука*. №5. 2020. С. 175-181.
12. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
13. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. ІНЖЕК, 2006. 384 с.
14. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. № 3 (58), 2019. С. 115-120.
15. Костюк І.В. Поняття стратегії економічного розвитку. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_10/38.pdf
16. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* №.36. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035911.pdf>
17. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
18. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75).С.109–120.
19. Лихачевська А. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 12 (88). 2020. С. 146-149.

20. Літвінчук Ю.А. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф. Черкаси : СУЕІМ, 2020. С. 244–246.
21. Лук'янчук О.М. Дефініція «конкурентна стратегія»: сутність та характеристика. *Матеріали XI Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Державний університет «Одеська політехніка», м.Одеса, 27 травня 2022)*. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. 165 с.
22. Марченко В.М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. №7. С. 65-68.
23. Офіційний сайт онлайн-магазину. URL: www.khmsharm.store
24. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція B2C: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20459/management122-130.pdf>
25. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138-144.
26. Росола У.В., Чекан Є.М. Наукові підходи до вивчення поняття «конкурентної стратегії підприємства». *Мукачівський державний університет*. URL: http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3753/1/Scientific_approaches_to_study_of_concept_of_competitive_enterprise_strategy.pdf
27. Сторінка інтернет-магазину Sharm у Instagram. URL: www.instagram.com/sharm.khm
28. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

29. Терещенко О.І., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/14.pdf
30. Управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <https://posibniki.com.ua/catalog-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-pidpriemstva---klimenko-sm>
31. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко]. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
32. Шевченко А.В., Бичуля М.І. Забезпечення клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. *Матеріали XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика»*. Київ: НАУ, 2022. С.152-155.

ДОДАТКИ

Додаток А



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ
КАНДЛІЛОВСЬКИЙ ДМИТРО ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:
3671910890

Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:
Україна, 32160, Хмельницька обл., Ярмолинецький р-н, село
Глушківці (з), пров.Кленовий, будинок 3

*Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-
підприємців та громадських формувань:*
05.09.2022, 2006710010002003579

*Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної
особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність
обмежень щодо представництва від імені фізичної особи - підприємця:*
Відомості відсутні

*Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром
юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними
системами державних органів:*
01.10.2020, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

01.10.2020, 2625, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ЯРМОЛИНЕЦЬКА ДПІ (ЯРМОЛИНЕЦЬКИЙ РАЙОН), 44070171, (дані про взяття на
облік як платника податків)

01.10.2020, 10000001863036, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ
ОБЛАСТІ, ЯРМОЛИНЕЦЬКА ДПІ (ЯРМОЛИНЕЦЬКИЙ РАЙОН), 44070171, (дані про
взяття на облік як платника єдиного внеску)

*Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або
підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:*
Відомості відсутні

Види економічної діяльності:

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення
або через мережу Інтернет (основний)
14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів

Інформація для здійснення зв'язку:

+38 (098) -651-66-16, +38 (063) -584-64-72, sharm.khmelnitsky@gmail.com,
sharm.khmelnitsky@gmail.com

Номер, дата та час формування виписки:

390088959065, 06.09.2022 15:52:37

Департамент з питань реєстрації

Гончар О.А.