

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ  
ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства» (на матеріалах ФОП Точилова Т.В.)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання  
Іваненко Іван Андрійович

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Даценко В.В.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ  
ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток  
підприємства» (на матеріалах ФОП Точилова Т.В.)»

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1мз  
Іваненко І.А.  
Науковий керівник: Даценко В.В.  
Рецензент: Жадько К.С.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ**  
**ВІДНОСИН**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«15» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Іваненка Івана Андрійовича

1. Тема роботи: «Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства» (на матеріалах ФОП Точилова Т.В.), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент, декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин Даценко В.В.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
  - звітність ФОП ТОЧИЛОВА Т.В. за 2022-2024 рр.;
  - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку ФОП, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - Розділ 1. Теоретичні засади дослідження конкурентного середовища підприємства
  - Розділ 2. Аналіз впливу конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства (на прикладі ФОП Точилова Т.В.)
  - Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах

конкуренції

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	<i>виконано</i>
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	<i>виконано</i>
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	<i>виконано</i>
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	<i>виконано</i>
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	<i>виконано</i>
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	<i>виконано</i>
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	<i>виконано</i>
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	<i>виконано</i>
9	Нормоконтроль	26.12.2025	<i>виконано</i>
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	<i>виконано</i>
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Іваненко І.А.

Науковий керівник

Даценко В.В.

## АНОТАЦІЯ

Іваненко І.А. **Вплив конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства» (на матеріалах ФОП Точилова Т.В.). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, конкурентне середовище, стратегічна позиція, конкуренція, економічний ефект, маркетингові стратегії, діджиталізація.

## ANNOTATION

Ivanenko I.A. **The Impact of the Competitive Environment on the Strategic Development of the Enterprise" (based on the materials of sole proprietor Tochylova T.V.). – Qualification thesis (manuscript).**

Qualification thesis submitted for the Master's degree in the educational and professional program "Marketing" of the second (master's) level of higher education, specialty 075 "Marketing", field of knowledge 07 "Management and Administration", University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

This thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the management of enterprise competitiveness.

**Keywords:** marketing, competitive environment, strategic position, competition, economic effect, marketing strategies, digitalization.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і класифікація конкурентного середовища	7
1.2 Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах конкуренції	16
1.3 Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища (SWOT, PEST, 5 сил Портера тощо)	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЧИЛОВА Т.В.)	31
2.1 Загальна характеристика підприємства	31
2.2 Оцінка конкурентного середовища підприємства	38
2.3 SWOT-аналіз стратегічної позиції підприємства	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	59
3.1 Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку	59
3.2 Обґрунтування заходів щодо зміцнення конкурентних переваг	65
3.3 Прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	90

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція є ключовим елементом функціонування ринкової економіки та потужним рушієм розвитку суспільного виробництва. В умовах загострення конкурентної боротьби перед підприємствами постає завдання не лише збереження, а й підвищення власної конкурентоспроможності.

Актуальність теми полягає в тому, що використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-модель до нових умов ринку, мінімізувати ризики та забезпечити сталу конкурентну перевагу. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на основі ефективного управління дозволяє підвищити ринкову стійкість, оптимізувати бізнес-процеси та зменшити вплив негативних зовнішніх факторів.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності займають чільне місце в наукових дослідженнях. Проте проблематика удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання залишається актуальною і потребує подальших наукових розробок. Значний внесок у дослідження зробили вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема: С.І. Архієреєв, О.І. Белова, О.В. Виноградова, Н.І. Владимирська, М.С. Гавенко, Т.І. Данько, О.В. Добровольська, Н.О. Євтушенко, С.І. Котенко, Р.Л. Лупак, С.В. Писаренко, О.В. Рудковський, В.П. Самодай, Н.І. Сарай, Г.Г. Соболева, Т.М. Хлебнікова та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити зміст та надати характеристику поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю в

підприємствах торгівлі;

- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності;

- здійснити аналіз діяльності ФОП Точилова Т.В.;

- охарактеризувати зовнішнє середовище функціонування підприємства;

- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати роль ділової репутації у формуванні конкурентоспроможності;

- обрати стратегію конкурентних переваг, яка відповідає умовам функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні й прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю на прикладі ФОП Точилова Т.В.

Методологічною основою роботи є системний підхід до аналізу економічних процесів. У дослідженні використовувалися теоретичні та практичні методи: аналіз і синтез, методи статистичної обробки (порівняння, динаміка, структура), графічні та табличні методи.

Інформаційною базою стали офіційні дані підприємства та наукова література.

Практичне значення роботи. Отримані результати мають прикладну цінність, оскільки сформульовано конкретні пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії ФОП Точилова Т.В. Рекомендації можуть бути впроваджені в практику діяльності підприємства для підвищення його ефективності та ринкової стійкості.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, включає 16 таблиць та 12 рисунків. Список літератури налічує 61 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і класифікація конкурентного середовища

У ринковій економіці конкурентне середовище є одним із ключових зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на стратегічний розвиток підприємства. Саме воно формує умови, в яких функціонує суб'єкт господарювання, визначає рівень тиску конкурентів, доступ до ресурсів, можливості інноваційного розвитку та досягнення довгострокових цілей.

Конкурентне середовище — це сукупність зовнішніх умов і факторів, що виникають унаслідок взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку, які прагнуть задовольнити аналогічні потреби споживачів, використовуючи подібні ресурси та інструменти.

Згідно з визначеннями різних науковців, конкурентне середовище охоплює не лише пряме суперництво між компаніями, але й потенційні загрози з боку нових гравців, вплив постачальників, споживачів, а також загрозу появи товарів-замінників (альтернативної продукції).

Ключові характеристики конкурентного середовища:

- Динамічність – постійні зміни у структурі ринку, вплив новітніх технологій, зміни в поведінці споживачів.
- Складність – велика кількість взаємозалежних учасників і факторів, що впливають на діяльність підприємства.
- Невизначеність – неможливість точно передбачити дії конкурентів або зміну зовнішніх умов.
- Агресивність – постійна боротьба за ринки збуту, цінову перевагу, клієнтів тощо.

Для цілей аналізу та формування стратегії підприємства важливо класифікувати конкурентне середовище за певними критеріями. Найбільш

поширеними є такі підходи:

1. За рівнем конкуренції (інтенсивністю боротьби):

- Низький рівень конкуренції – кілька гравців на ринку, ємність ринку дозволяє уникати прямого конфлікту.
- Середній рівень конкуренції – стабільна ринкова структура, помірна боротьба за споживача.
- Високий рівень конкуренції – велика кількість активних конкурентів, боротьба ведеться за частку ринку, зростає ціновий тиск.

2. За типом ринку:

- Досконала конкуренція – багато учасників, однорідна продукція, вільний доступ до інформації.
- Монополістична конкуренція – велика кількість продавців, продукція диференційована.
- Олігополія – кілька великих компаній домінують на ринку.
- Монополія – один виробник контролює ринок, відсутність конкуренції.

3. За стабільністю зовнішнього середовища (за А. Томпсоном і А. Стріклендом):

- Стабільне середовище – незначні зміни в технологіях, попиті, законодавстві.
- Динамічне середовище – часті інновації, зміни вподобань споживачів, активна конкуренція.
- Хаотичне (турбулентне) середовище – непередбачувані зміни, кризи, нестабільне законодавство.
- Кризове середовище – обмеження ресурсів, скорочення попиту, загострення конкурентної боротьби.

4. За географічною ознакою:

- Локальне конкурентне середовище – конкуренція в межах міста, регіону.
- Національне середовище – конкуренція на внутрішньому ринку

країни.

- Міжнародне середовище – участь у конкуренції з іноземними виробниками або постачальниками.

Конкурентне середовище є багатовимірним явищем, яке потребує детального аналізу в процесі розробки стратегічних рішень підприємства. Його структура, інтенсивність і рівень динаміки безпосередньо впливають на здатність компанії зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку. Класифікація конкурентного середовища дозволяє не лише зрозуміти природу конкурентної боротьби, але й адаптувати стратегічну модель підприємства до конкретних умов його функціонування.

Конкурентоспроможність проявляється виключно в умовах ринкової конкуренції та формується під її впливом. У країнах з розвинутою ринковою економікою вона є результатом дії багатьох чинників, зумовлених об'єктивним розвитком продуктивних сил, і відображає наслідки реалізації масштабної антимонопольної політики, що стосується якості продукції, умов її реалізації та рівня конкуренції на ринку [28].

Це поняття є однією з базових категорій сучасної економічної науки та широко застосовується у практиці аналізу господарської діяльності. У буквальному значенні термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова, що означає змагання або боротьбу за досягнення кращих результатів.

Різні автори по-різному трактують це поняття, що обумовлено рядом причин:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю його продукції чи послуг;
- різними рівнями оцінки: локальний, національний або глобальний ринок (компанія, галузь, країна);
- підходом до аналізу ресурсного потенціалу підприємства, включаючи виробничі можливості та кадровий склад [43].

Конкурентоспроможність товару виявляється у здатності більш

ефективно задовольняти потреби споживачів у порівнянні з аналогами на ринку. Вона визначається сукупністю факторів, зокрема якістю товару, рівнем технологічності, споживчими властивостями, ціною, сервісом, рекламною підтримкою, іміджем виробника, а також умовами ринку та коливанням попиту. Висока конкурентоспроможність продукції свідчить про її здатність швидко реалізовуватись та приносити прибуток.

Водночас конкурентоспроможність товару є не стільки випадковістю, скільки результатом цілеспрямованої політики підприємства щодо управління його ринковим потенціалом. Основною умовою виступає здатність враховувати інтереси цільових споживчих груп. Конкурентні переваги товару здебільшого виникають завдяки кращому контролю над процесами його створення, впровадження та післяпродажного обслуговування.

Поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з терміном «конкурентоспроможна організація», під якою розуміють здатність підприємства утримувати перевагу своєї продукції (послуг) над аналогами на визначеному сегменті ринку протягом певного періоду, завдяки ефективному управлінню комерційною діяльністю [24]. Важливою особливістю такого визначення є акцент на довготривалому утриманні конкурентної позиції без шкоди для фінансової стабільності.

Разом з тим, деякі трактування залишаються неповними, оскільки не враховують динамічну природу ринку та часові обмеження. Проте ключовим моментом, який підтримує більшість дослідників, є визнання того, що конкурентоспроможність безпосередньо залежить від результативності та ефективності господарської діяльності.

Багато науковців схиляються до об'єднання понять конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства, оскільки споживач часто не звертає уваги на виробника або ж сприймає бренд умовно. Тому результативність підприємства на ринку прямо залежить від конкурентоспроможності його продукції, а також здатності адаптуватися до ринкових змін і переваг, що формуються внаслідок

ефективної діяльності компанії в цілому.

У науковій літературі існує підхід до класифікації рівнів конкурентоспроможності підприємств, який базується на їхньому стратегічному підході до конкуренції та здатності до адаптації в умовах ринку.

1. Внутрішньо нейтральні підприємства (I рівень). Керівництво таких компаній зосереджене переважно на внутрішніх процесах — виробництві продукції, її дизайні, технічному рівні, організації збуту та рекламі. Вони, як правило, ігнорують дії конкурентів і не орієнтуються на створення «сюрпризів» для клієнтів. Така стратегія може бути ефективною, якщо підприємству вдалося зайняти свою ринкову нішу та захистити її від тиску конкурентів. Проте, при спробі вийти за межі цієї ніші, така пасивна модель стає вразливою перед ринковими викликами.

2. Орієнтовані на відповідність стандартам (II рівень). Підприємства цього рівня намагаються досягти рівня своїх конкурентів у всіх ключових аспектах: технологіях, стандартах виробництва, методах організації та контролю якості. Проте, сліпе наслідування лідерів ринку без інновацій та власних ініціатив не дає змоги досягти справжньої конкурентної переваги. У ситуаціях загострення конкуренції така стратегія виявляється недостатньо ефективною.

3. Підприємства з управлінськими перевагами (III рівень). Такі компанії здобувають перемогу в конкуренції не за рахунок лише виробничих потужностей, а завдяки розвиненим управлінським, організаційним та операційним можливостям. Вони здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно організовувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації, випереджаючи конкурентів на роки.

4. Глобально конкурентоспроможні компанії (IV рівень). Це підприємства, які здатні успішно конкурувати на глобальному ринку в усіх аспектах — від виробництва до стратегічного управління. Їхні продукти, стандарти якості, технології та менеджмент відповідають світовим вимогам. Такі компанії є рушіями міжнародної економіки та входять до категорії

«стратегічно важливих».

Рівень конкурентоспроможності окремої галузі визначається наявністю сприятливих техніко-економічних та організаційних умов, що забезпечують виробництво і реалізацію продукції високої якості за конкурентними (часто світовими) цінами. Це передбачає:

- раціональну промислову структуру;
- наявність розвиненої науково-дослідної та технологічної бази;
- модернізовану промислову інфраструктуру;
- інтеграцію науки, виробництва, технологій і комерційної діяльності;
- ефективну систему співпраці як всередині галузі, так і з іншими секторами економіки;
- наявність конкурентних переваг не лише на рівні окремих компаній, але і в масштабі всієї галузі.

Таким чином, конкурентоспроможність галузі — це сукупність індивідуальних успіхів підприємств та ефективних систем їхньої взаємодії, що дозволяє галузі зберігати і зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [27].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємств класифікується за рівнями, які відображають глибину стратегічного мислення керівництва, адаптивність до змін ринку та здатність забезпечувати стійкі переваги.

Перший рівень — внутрішньо нейтральні компанії. Керівники таких підприємств фокусуються виключно на внутрішніх аспектах діяльності — виробництві продукції, її якості, дизайні, маркетинговому супроводі. При цьому, конкуренти або споживацькі очікування часто залишаються поза увагою. Подібний підхід може бути ефективним лише в умовах ізольованої ринкової ніші, однак із розширенням діяльності та виходом за межі звичної аудиторії компанія стикається з необхідністю активної конкуренції.

Другий рівень — орієнтація на відповідність стандартам. Підприємства

цього рівня прагнуть досягти рівня провідних гравців ринку, копіюючи їхні стандарти, технології, організаційні рішення. Незважаючи на дотримання принципів контролю якості та організації виробництва, відсутність інноваційного підходу часто не дозволяє їм досягти реальної конкурентної переваги. У періоди посилення конкуренції такі компанії вимушені відходити від стереотипів і шукати власні рішення.

Третій рівень — стратегічно прогресивні компанії. На цьому рівні підприємства перемагають у конкурентній боротьбі завдяки ефективному менеджменту, високій якості внутрішніх процесів, операційній гнучкості та здатності до організаційних змін. Їхня перевага не обмежується виробничими потужностями — вона закладена у стратегічному управлінні. Такі компанії нерідко випереджають конкурентів на роки.

Четвертий рівень — глобальні лідери. Компанії цього рівня мають змогу на рівних змагатися з провідними світовими виробниками. Вони демонструють конкурентні переваги у всіх сферах діяльності: від виробництва та інновацій до маркетингу та стратегічного управління. Такі підприємства справедливо вважаються світовими брендами і визначають стандарти у своїй галузі [32].

Компанії третього і четвертого рівнів визначаються як стратегічно важливі, оскільки їхній розвиток має значний вплив не лише на власну ефективність, а й на конкурентоспроможність цілої галузі.

Конкурентоспроможність галузі формується завдяки техніко-економічним та організаційним умовам, які сприяють створенню, виробництву та реалізації продукції високої якості за цінами, не вищими за світові аналоги. Основними факторами галузевої конкурентоспроможності є:

- раціональна структура промислового виробництва;
- наявність сучасної науково-дослідної бази;
- впровадження передових виробничих технологій;
- розвинена інфраструктура;
- ефективна система взаємодії між наукою, виробництвом і

бізнесом;

- налагоджене співробітництво з іншими галузями економіки — як національними, так і міжнародними;
- здатність до ефективного просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, галузева конкурентоспроможність забезпечується як індивідуальними досягненнями компаній, так і синергією їхньої взаємодії [27].

Для забезпечення належного функціонування конкурентного середовища необхідно сформувати ефективний економічний механізм, який створює відповідні умови та зв'язки для координації процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання (накопичення). Такий механізм повинен включати систему економічних інструментів, що сприяють зростанню виробництва та підвищенню ефективності, а також формуванню конкурентних переваг підприємств (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Структура механізму підвищення конкурентоспроможності  
Джерело: складено автором [23]

Економічні механізми відображають не лише суто економічні, а й правові, політичні та морально-етичні аспекти взаємодії суб'єктів господарювання з державою та суспільством. По суті, вони є сукупністю форм і методів управління виробничими процесами, які базуються на дії економічних законів, категорій і принципів. Ці механізми охоплюють широкий спектр міжгалузевих і внутрішньогалузевих зв'язків, що реалізуються у взаємодії продуктивних сил, трудових відносин та ринкових інститутів.

Кожен із зазначених елементів економічного механізму виконує окрему функціональну роль, а в сукупності — забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й стабільний розвиток економіки в цілому [40].

Підтримання високого рівня конкурентоспроможності компанії означає раціональне та ефективне використання всіх доступних ресурсів у порівнянні з основними конкурентами. Це свідчить про здатність підприємства займати стійку позицію на ринку, забезпечувати стабільний попит на власну продукцію чи послуги. Проте варто враховувати, що така стабільність не є сталою — вона потребує постійного аналізу зовнішнього середовища та своєчасного реагування на зміни в економічних умовах.

Для збереження конкурентних позицій підприємства повинні оперативно коригувати свою політику у сферах виробництва, збуту та управління. До таких змін належать: оновлення товарної політики, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правової форми, вдосконалення каналів збуту, вихід на нові ринки або створення спільних підприємств. Таким чином, рівень конкурентоспроможності окремої компанії безпосередньо впливає на загальний рівень конкурентоспроможності галузі та економіки країни в цілому [56].

Узагальнюючи підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності, можна виділити кілька ключових її проявів: створення умов для формування

конкурентних відносин; забезпечення ефективної діяльності підприємства; наявність реальних конкурентних переваг; стабільна ринкова позиція; здатність до швидкої компенсації витрат; динамічність у реагуванні на ринкові виклики; стійкість до дестабілізуючих впливів з боку зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність товару чи підприємства формується під впливом багатьох чинників — як внутрішніх, так і зовнішніх. Вона залежить від характеристик самого суб'єкта господарювання, його адаптивності та здатності до стратегічного мислення. Попри велику кількість досліджень, єдиного підходу до структури факторів, що впливають на конкурентоспроможність, досі не сформовано. Однак очевидним є те, що здобуття стійких конкурентних переваг є передумовою ефективного використання маркетингових інструментів [34].

## 1.2 Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах конкуренції

Аналіз наукових праць дав змогу систематизувати основні підходи до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації (табл. 1.1).

Кожен з наявних підходів до формування стратегії розвитку організації має певну самостійність. Однак їх застосування на практиці має обмежений характер, оскільки ці підходи відображають лише один з аспектів процесу створення стратегії.

У сучасних умовах ринкових трансформацій стратегічний розвиток підприємства є визначальним чинником його конкурентоспроможності та стабільності. Під стратегією розвитку розуміють довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища [1, с. 42].

**Систематизація підходів до створення стратегії підвищення  
конкурентоспроможності організації**

Підхід	Інструментарій	Прибічник	Авторська концепція
Формальний	SWOT-аналіз, схема організації процесу планування стратегій, моделі поточного стану та розвитку зовнішнього середовища	І. Ансофф	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації, який варіюється залежності від ступеня турбулентності оточуючого середовища
Позиційний	Схема систематизації цілей та намірів конкурентів, ланцюг цінностей, модель п'яти конкурентних сил Портера, модель конкурентного аналізу, модель проникнення на ринок	М. Портер	Процес створення стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Підсумкова стратегія відображає стан компанії на ринку
		А.А. Томсон, Дж. Стрікланд	Чотири підходи до процесу формування стратегії розвитку компанії, пов'язані зі зміною стану одного або кількох з таких елементів, як продукт, ринок, стан підприємства всередині галузі, технологія
		М.Х. Мексон	Формування стратегії як єдиний спосіб формального прогнозування подальших проблем та можливостей
		Ж.-Ж. Ламбен	Створення стратегії фірми базується на аналізі портфелів її діяльності з урахуванням типології ринків
Стихійний	Навчальні та імітаційні моделі, куб Мінцберга	Г. Мінцберг	Формування (коригування) стратегії як стихійна реакція на зміни умов ринку
Маркетинговий	Модель вибору стратегічних атак, матричний метод вибору стратегій	Ф. Котлер	В основі створення стратегії лежать комплексні маркетингові дослідження. Стратегія визначається тією роллю, яку фірма відіграє в конкурентній боротьбі
Підхід на основі теорії TQM	Бенчмаркінг порівняльний, бенчмаркінг процесний	Р. Каплан	Процес формування стратегій базується на системному та процесному підходах. Орієнтування організації на безперервний розвиток

Джерело: розробка авторів на основі аналізу літературних джерел [1–8]

Класичне визначення поняття «стратегія» належить І. Ансоффу, який тлумачить її як «набір правил для прийняття управлінських рішень, що визначають поведінку організації у майбутньому» [2, с. 21]. М. Портер розглядає стратегію як спосіб створення унікальної позиції на ринку, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами [3, с. 45].

Українські дослідники О. Віханський та Г. Козаченко зазначають, що стратегія розвитку — це системний процес формування, вибору та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства у конкурентному середовищі [4, с. 53].

Таким чином, стратегія розвитку підприємства — це не лише набір планів, а цілісна концепція управління, що передбачає вибір пріоритетів, шляхів і ресурсів досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі існує кілька основних підходів до формування стратегії розвитку підприємства, кожен з яких має свої особливості (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства**

Підхід	Зміст	Представники
Плановий (раціональний)	Ґрунтується на чіткому прогнозуванні майбутніх змін і складанні довгострокових планів розвитку підприємства.	І. Ансофф, Г. Мінцберг
Еволюційний	Виходить із необхідності постійної адаптації підприємства до мінливого ринку, використовуючи гнучкість і досвід.	К. Прахалад, Г. Хемел
Поведінковий	Орієнтується на людський фактор, цінності, культуру та внутрішню мотивацію персоналу.	А. Маслоу, Д. Макгрегор
Підхід конкурентних переваг	Передбачає вибір між стратегіями лідерства за витратами, диференціації або фокусування.	М. Портер
Ресурсно-орієнтований (Resource-Based View)	Зосереджується на внутрішніх компетенціях і унікальних ресурсах підприємства як джерелі його конкурентоспроможності.	Дж. Барні, Д. Тіс

Джерело: складено автором [10]

Плановий підхід передбачає, що стратегія формується «згори вниз» і спирається на детальний аналіз зовнішнього середовища. Натомість еволюційний підхід наголошує на поступовій зміні стратегічних пріоритетів у процесі діяльності.

Для малих підприємств торгівлі, зокрема для ФОП у Дніпропетровській області, більш ефективним є комбінований підхід, який поєднує плановість у визначенні цілей і гнучкість у реалізації рішень, з огляду на динамічність місцевого споживчого ринку.

У ринкових умовах формування стратегії розвитку тісно пов'язане з управлінням конкурентоспроможністю. М. Портер визначає три базові стратегії досягнення конкурентних переваг:

1. Лідерство за витратами — досягається через зниження собівартості продукції чи послуг.
2. Диференціація — створення унікальної цінності для споживача.
3. Фокусування — концентрація діяльності на певному сегменті ринку [3, с. 78].

Для торговельних ФОП, які діють у межах місцевих ринків (як у Дніпропетровському регіоні), найчастіше застосовується стратегія фокусування у поєднанні з елементами диференціації — через розширення асортименту, покращення сервісу та створення довіри до бренду.

В умовах високої конкуренції, особливо серед малих підприємців, важливу роль відіграє не лише цінова політика, а й репутаційний капітал підприємця, гнучкість у прийнятті рішень і здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Сучасна теорія стратегічного управління розглядає підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Одним із ключових напрямів є концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), запропонована Д. Тісом і Г. Пізано, згідно з якою конкурентна перевага формується завдяки здатності підприємства швидко змінювати свою структуру, процеси й ресурси відповідно до умов ринку [5, с. 34].

Також актуальними є інноваційний та цифровий підходи до розвитку бізнесу, що передбачають використання сучасних інформаційних технологій, електронної комерції, CRM-систем та соціальних мереж для посилення взаємодії зі споживачами. Для торговельного ФОП це може означати розвиток

онлайн-продажів, розширення присутності у цифровому просторі та впровадження елементів маркетингу відносин.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції є багатофакторним процесом, який поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінку ресурсного потенціалу, визначення конкурентних переваг і розробку конкретних заходів щодо досягнення поставлених цілей.

Для малих торговельних підприємств стратегічний розвиток має базуватися на таких принципах:

- гнучкість і швидке реагування на зміни споживчого попиту;
- орієнтація на якість обслуговування клієнтів;
- використання локальних переваг (знання ринку, близькість до споживача);
- поступове впровадження цифрових інструментів ведення бізнесу.

Отже, стратегічний розвиток ФОП у сфері торгівлі передбачає поєднання традиційних і сучасних підходів до управління, що дозволяє забезпечити стабільність і підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів.

### 1.3 Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища (SWOT, PEST, 5 сил Портера тощо)

Оцінка конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного планування на підприємстві. Вона дозволяє виявити рівень загроз і можливостей з боку зовнішніх чинників, спрогнозувати поведінку конкурентів та сформулювати обґрунтовану маркетингову або загальнокорпоративну стратегію.

У сучасній практиці управління використовуються різноманітні методики та інструменти оцінювання конкурентного середовища, які можна

класифікувати за змістом, рівнем деталізації та цільовим призначенням. Найбільш поширеними з них є:

Метод п'яти сил М. Портера - це один з найвідоміших методів комплексної оцінки галузевої конкуренції. Він аналізує п'ять ключових сил, що формують конкурентне середовище:

1. Конкуренція серед існуючих гравців – оцінка рівня суперництва, цінової боротьби, активності реклами.
2. Загроза появи нових конкурентів – вхідні бар'єри, легкість доступу до ринку.
3. Загроза товарів-замінників – альтернативні продукти, що можуть задовольнити аналогічну потребу споживача.
4. Сила постачальників – рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел постачання.
5. Сила споживачів – можливості покупців впливати на ціну, якість і умови співпраці.

Аналіз за Портером дозволяє визначити інтенсивність конкурентної боротьби в галузі та сформувані стратегії, спрямовані на її зниження або використання на користь підприємства.

SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити як внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) підприємства, так і зовнішнє середовище (можливості та загрози). У контексті конкурентного середовища SWOT-аналіз дає змогу:

- виявити конкурентні переваги та недоліки;
- оцінити потенційні ринкові ніші;
- адаптувати стратегію до ринкових змін;
- обрати пріоритети для інвестицій та маркетингових заходів.

PEST-аналіз (або PESTEL) - цей метод дозволяє вивчити макросередовище підприємства, зокрема фактори:

- P — політичні (законодавство, стабільність влади, державне регулювання);

- E — економічні (інфляція, курс валют, рівень доходів населення);
- S — соціальні (демографія, стиль життя, рівень освіти);
- T — технологічні (темпи інновацій, автоматизація, науково-технічний прогрес);
- E (Environmental) — екологічні (вимоги до безпеки, сталий розвиток);
- L — правові (регулювання у сфері конкуренції, податкове законодавство).

PEST-аналіз є особливо корисним на етапі стратегічного планування, оскільки дозволяє враховувати фактори, що не залежать від самого підприємства, але можуть суттєво впливати на його ринкову позицію.

Метод бенчмаркінгу (benchmarking) - це методика порівняння показників власного підприємства з найкращими представниками галузі або безпосередніми конкурентами. Вона дозволяє:

- визначити «еталонні» рівні ефективності;
- оцінити, наскільки підприємство відстає або випереджає конкурентів;
- виявити практики, що можуть бути адаптовані до власної діяльності.

Аналіз ринкової частки та фінансових показників - простий, але інформативний метод. До оцінки конкурентного середовища часто включають аналіз таких показників:

- частка підприємства на ринку в порівнянні з основними конкурентами;
- темпи зростання/спаду продажів;
- прибутковість;
- ефективність маркетингових витрат.

Метод стратегічних груп передбачає класифікацію конкурентів на групи за подібністю стратегій (наприклад, за рівнем цін, якістю продукції, каналами збуту). Це дозволяє:

- виявити найближчих конкурентів;
- оцінити рівень загроз від кожної групи;
- виявити сегменти ринку, де конкуренція менш інтенсивна.

Застосування сучасних методів оцінки конкурентного середовища є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Вибір методів залежить від специфіки ринку, цілей дослідження та доступності даних. Комбіноване використання кількох методик дозволяє отримати більш повну картину конкурентної ситуації та підвищити якість управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох показників, що залежать від дії як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Зовнішнє середовище можна поділити на макросередовище та мікросередовище.

До макросередовища належать політичні, правові, економічні, технологічні, демографічні, природно-географічні та соціокультурні фактори. У світовій практиці аналіз цих чинників здійснюється за допомогою PEST-аналізу, який охоплює основні складові зовнішнього середовища:

- Р — політико-правове середовище (*political and legal environment*),
- Е — економічне середовище (*economic environment*),
- S — соціокультурне середовище (*socio-cultural environment*),
- T — технологічне середовище (*technological environment*) [8, с. 7].

Мікросередовище відображає безпосередній вплив суб'єктів, із якими підприємство взаємодіє у процесі діяльності. До нього належать:

- конкурентне середовище (конкуренти та галузі, у яких діє підприємство);
- споживачі (покупці, клієнти);
- маркетингові посередники;
- постачальники ресурсів — сировини, матеріалів, енергії, фінансів, інформації та робочої сили;

- інституційні організації — профспілки, політичні партії, громадські об'єднання;
- місцеві органи влади (державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, податкові структури, фінансові установи, органи статистики, служби нагляду тощо) [18, с. 15].

До внутрішнього середовища підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності, відносять основні функціональні підсистеми — виробництво, фінанси, маркетинг та управління персоналом. Саме ефективна взаємодія цих елементів забезпечує стабільність і конкурентні переваги компанії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному, кожен із яких має власні завдання, інструменти та часові горизонти (рис. 1.2).

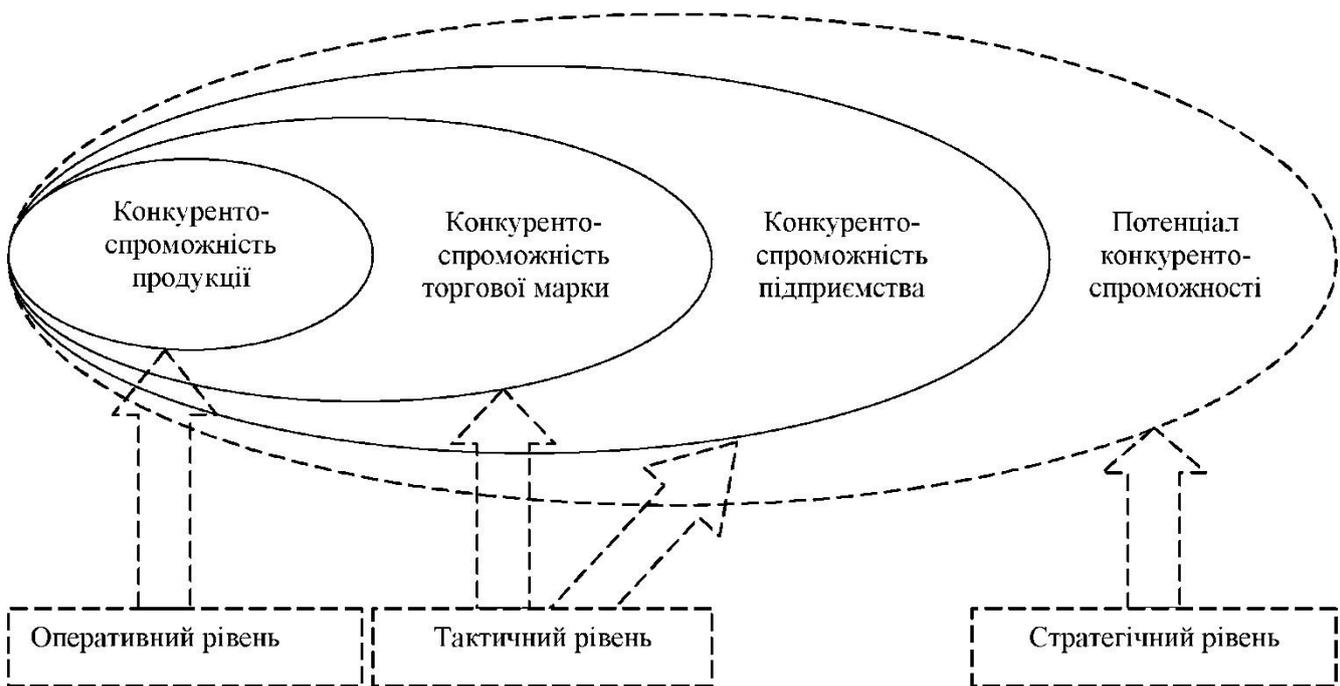


Рисунок 1.2. Структура конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Процес управління конкурентоспроможністю продукції (товарів або послуг) здійснюється на операційному рівні, де основна увага зосереджується на якості, функціональних властивостях та споживчій цінності конкретного

продукту.

На тактичному рівні формуються конкурентні позиції бренду та компанії загалом — шляхом розвитку маркетингової стратегії, побудови позитивного іміджу та підвищення лояльності споживачів.

Стратегічний рівень управління охоплює проведення конкурентних досліджень, визначення ключових напрямів інноваційного розвитку та створення довгострокових конкурентних переваг.

Між показниками конкурентоспроможності товарів, брендів і підприємства існує тісний взаємозв'язок: конкурентоспроможність продукції та торгової марки значною мірою визначає конкурентну позицію компанії на ринку.

Основні відмінності між цими категоріями можна узагальнити таким чином:

- Конкурентоспроможність продукції характеризується конкретним видом товару або послуги, тоді як конкурентоспроможність підприємства поширюється на весь його асортимент.
- Рівень конкурентоспроможності товару визначається протягом короткого проміжку часу, а бренду чи компанії — у довгостроковій перспективі.
- Конкурентоспроможність продукції базується переважно на її функціональних та якісних характеристиках, тоді як бренд сприймається через емоційні та асоціативні чинники, що впливають на вибір споживача.
- Власників, інвесторів та акціонерів насамперед цікавить конкурентоспроможність самої компанії — її здатність ефективно функціонувати в ринкових умовах.

Натомість споживачі зосереджують увагу на якості, ціні та характеристиках конкретної продукції [7, с. 48].

Конкурентоспроможність товару означає його здатність краще, ніж аналоги, задовольняти потреби споживачів, пропонуючи унікальні властивості, оптимальне співвідношення ціни й якості та комплексне

вирішення проблем клієнта. Інакше кажучи, це здатність продукції забезпечувати функціональні переваги, що відрізняють її від конкурентів.

Висока конкурентоспроможність продукції є необхідною передумовою формування конкурентних переваг бренду. Маркетинг відіграє провідну роль у цьому процесі, оскільки саме маркетингові інструменти формують індивідуальність і сприйняття бренду на ринку.

Конкурентоспроможний бренд — це той, що має унікальні характеристики та позитивні асоціації, значущі для представників цільової аудиторії.

У ширшому розумінні забезпечення конкурентоспроможності компанії потребує системного підходу в усіх напрямках діяльності — від досліджень і розробок до маркетингу, фінансів, менеджменту та виробництва.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом сукупності його конкурентних переваг, що проявляються у здатності ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та задовольняти потреби ринку [5, с. 17].

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств є запровадження концепції маркетингових партнерських відносин, сутність якої полягає у формуванні довгострокового співробітництва, взаємної довіри та вигоди між суб'єктами ринку. Такий підхід дає змогу створювати стабільну мережу взаємозв'язків, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Ефективне управління партнерськими відносинами забезпечує підприємству низку конкурентних переваг, серед яких можна виокремити:

- У співпраці зі споживачами — підвищення споживчої цінності продукції, скорочення термінів обробки замовлень, активізація позитивного «сарафанного маркетингу»;
- У роботі з персоналом — створення сприятливих умов праці, узгодженість дій між структурними підрозділами, своєчасне виконання завдань, швидке реагування на пропозиції та зауваження клієнтів;

- У взаємодії з постачальниками — підвищення якості продукції через спільне управління виробничими процесами, зниження логістичних витрат, можливість формування стратегічних альянсів, а також підтримка підприємства у складних фінансових ситуаціях (наприклад, під час реструктуризації боргів);
- У відносинах із комерційними посередниками — мінімізація вертикальних і горизонтальних конфліктів, скорочення часу зворотного зв'язку зі споживачами, проведення спільних маркетингових заходів (рекламних та пошукових кампаній), прискорення реалізації продукції, розвиток спільних брендів (кобрендинг);
- У співпраці з постачальниками бізнес-послуг — отримання пріоритетного обслуговування, фінансової підтримки та участі у процесах стабілізації діяльності підприємства;
- У взаємодії з конкурентами галузі — застосування бенчмаркінгу (обмін передовим досвідом), спільна розробка стандартів якості продукції, формування бар'єрів для входу нових учасників ринку;
- У роботі з контактними аудиторіями — лобювання інтересів підприємства, залучення фінансових ресурсів і стимулювання інвестиційних процесів [11, с. 73].

Розвиток партнерських відносин є важливою умовою посилення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Саме така взаємодія дозволяє максимізувати ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільне зростання компанії в довгостроковій перспективі.

Потенційна конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність використовувати наявні ресурси та приховані можливості для розширення існуючих і створення нових конкурентних переваг. Це досягається шляхом системної роботи в межах усіх рівнів управління — від операційного до стратегічного — і спрямоване на формування стійких позицій підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Отже, узагальнюючи результати теоретичних досліджень, можна

зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає здатність компанії успішно функціонувати в ринкових умовах та забезпечувати стабільне зростання.

З одного боку, рівень конкурентоспроможності визначається якістю продукції, її технологічним рівнем і споживчими властивостями, а з іншого — ціновою політикою підприємства, тобто тим, наскільки встановлена ціна відповідає сприйняттю споживачем вартості товару.

Водночас на конкурентні позиції компанії істотно впливають і нематеріальні чинники, зокрема: актуальність модних тенденцій, рівень організації продажів і післяпродажного сервісу, ефективність рекламних кампаній, ділова репутація та імідж виробника, а також загальна ринкова кон'юнктура й динаміка споживчого попиту.

Для систематизації численних детермінант конкурентоспроможності доцільно проводити класифікацію чинників, що охоплюють як виробничо-господарську діяльність підприємства, так і соціально-економічні процеси, які впливають на зміну її абсолютного та відносного рівня.

Залежно від джерела впливу ці чинники прийнято поділяти на внутрішні (пов'язані з діяльністю підприємства) та зовнішні (зумовлені середовищем його функціонування).

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності належать: рівень економічного розвитку держави; ефективність державного регулювання (податкової, фінансової, кредитної, банківської систем); стан правового забезпечення бізнесу; розвиток зовнішньоекономічних відносин; інфраструктура комунікацій; наявність і якість ресурсного забезпечення (сировини, матеріалів, комплектуючих, запасних частин).

Крім того, важливу роль відіграють умови споживання продукції — ємність ринку, вимоги покупців до якості та умов постачання, а також канали збуту.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, а її підтримання вимагає

системного стратегічного підходу до управління всіма сферами діяльності компанії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене дослідження теоретичних підходів до вивчення конкурентного середовища підприємства дає змогу зробити низку узагальнень і висновків, що становлять основу для подальшого аналізу практичних аспектів діяльності суб'єктів господарювання.

Конкурентне середовище підприємства є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають умови його функціонування на ринку. Воно формується під впливом взаємодії економічних, політичних, технологічних, соціальних, правових і природних елементів, що обумовлюють можливості та обмеження для розвитку підприємства. Від характеру цих взаємозв'язків залежить рівень конкурентоспроможності, стабільність та адаптивність компанії до змін ринкової ситуації.

Теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища свідчать, що конкуренція виступає не лише рушійною силою ринкових відносин, але й головним стимулом інноваційного розвитку підприємств. Вона спонукає суб'єкти господарювання постійно вдосконалювати продукцію, підвищувати якість обслуговування, знижувати витрати й шукати нові способи задоволення потреб споживачів.

У процесі дослідження виявлено, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає його здатність забезпечувати стабільні ринкові позиції завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів і можливостей. Цей показник формується під впливом як внутрішніх факторів (організаційна структура, кадровий потенціал, технологічний рівень виробництва, якість продукції, фінансова стабільність), так і зовнішніх (економічне середовище, державне регулювання, дії

конкурентів, споживчі вподобання тощо).

Особливу роль у сучасних умовах набувають маркетингові партнерські відносини, які ґрунтуються на взаємовигідній співпраці з ключовими учасниками ринку — споживачами, постачальниками, посередниками, діловими партнерами та навіть конкурентами. Така взаємодія сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню ділової репутації підприємства.

Визначено, що дослідження конкурентного середовища доцільно проводити з використанням сучасних аналітичних методів, серед яких — PEST-аналіз, модель “п’яти сил конкуренції” М. Портера, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо. Застосування цих інструментів забезпечує глибоке розуміння ринкових тенденцій, сильних і слабких сторін підприємства, а також дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Отже, узагальнюючи теоретичні аспекти, можна стверджувати, що конкурентне середовище є багатокомпонентною системою, яка динамічно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій та соціально-економічних факторів. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує комплексного підходу, орієнтованого на підвищення гнучкості, інноваційності та стратегічної адаптивності.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА  
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЧИЛОВА Т.В.)

2.1 Загальна характеристика підприємства

Основними видами діяльності ФОП Точилова Т.В. є надання інших допоміжних комерційних послуг, діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами, оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

Розглянемо основні показники діяльності ФОП Точилова Т.В.(табл. 2.1.)

*Таблиця 2.1*

**Динаміка основних показників діяльності ФОП Точилова Т.В.**

Показники	Роки			Відхил. 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %
Величина товарообороту, тис. грн.	20501,7	17054,5	8022,1	-12479,6	-60,87
Витрати на придбання товарів, тис. грн.	20309,7	16998,9	7972,8	-12336,9	-60,74
Прибуток (збиток) компанії, тис. грн.	192	55,6	49,3	-142,7	-74,32
Чисельність працівників, осіб	8	8	4	-4	-50,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1394,88	1451,52	780,48	-614,4	-44,05
Обсяг товарообороту на 1 працівника, тис. грн./особу	2562,71	2131,81	2005,53	-557,19	-21,74
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	793,10	759,67	1041,83	248,73	31,36
Рентабельність активів, %	2,44	0,44	0,30	-2,14 в.п.	
Рентабельність діяльності, %	0,95	0,33	0,62	-0,33 в.п.	

Джерело: складено автором [60]

Для оцінки ефективності діяльності ФОП Точилова Т.В. проведено

аналіз основних економічних показників за 2022–2024 роки (табл. 2.1). Результати розрахунків свідчать про погіршення основних фінансово-економічних характеристик підприємства у зазначений період.

У 2024 році обсяг товарообороту підприємства становив 8022,1 тис. грн, що на 12479,6 тис. грн менше порівняно з 2022 роком, або на 60,87 %. Така тенденція свідчить про істотне скорочення масштабів діяльності компанії, імовірно через зниження купівельної спроможності населення, посилення конкурентного тиску на ринку дистрибуції, а також складну економічну ситуацію в регіоні та країні загалом.

Аналогічну динаміку демонструє показник витрат на придбання товарів, які зменшилися на 12336,9 тис. грн (–60,74 %). Зменшення витрат відбулося пропорційно скороченню товарообороту, що свідчить про збереження структури закупівель, однак водночас — про звуження обсягів операційної діяльності.

Показник прибутку підприємства також має негативну тенденцію: з 192,0 тис. грн у 2022 році до 49,3 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зниження становить 142,7 тис. грн, або 74,32 %. Це вказує на зменшення фінансової стійкості компанії, зниження рентабельності та ефективності господарських операцій.

Чисельність працівників за аналізований період скоротилася вдвічі — з 8 осіб у 2022–2023 рр. до 4 осіб у 2024 році. Це може бути наслідком оптимізації персоналу через зменшення обсягів реалізації або автоматизацію частини бізнес-процесів. Відповідно, фонд оплати праці також зменшився на 614,4 тис. грн, або 44,05 %.

Показник товарообороту на одного працівника знизився з 2562,71 тис. грн/особу у 2022 році до 2005,53 тис. грн/особу у 2024 році (–21,74 %). Це свідчить про зниження продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів скоротилася з 26,0 тис. грн до 8,0 тис. грн (–70,21 %), що пояснюється частковим вибуттям або знеціненням

обладнання. Водночас фондоозбросність працівників знизилася на 1,3 тис. грн/особу (-40,43 %), тобто рівень технічного забезпечення персоналу помітно погіршився.

Проте позитивною тенденцією є зростання фондівіддачі, яка збільшилася з 793,10 грн у 2022 році до 1041,83 грн у 2024 році (на 31,36 %). Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних основних засобів: навіть при скороченні їх вартості підприємство зберегло здатність генерувати певний обсяг доходу.

Показники рентабельності активів і рентабельності діяльності демонструють зниження: з 2,44 % до 0,30 % та з 0,95 % до 0,62 % відповідно. Це свідчить про зменшення прибутковості вкладених ресурсів та ефективності фінансово-господарської діяльності компанії.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що в період 2022–2024 років ФОП Точилова Т.В. зіткнулося зі спадом економічної активності. Основними факторами, які могли зумовити таку тенденцію, є:

- зниження купівельної активності споживачів на регіональному ринку;
- зменшення обсягів постачання товарів і торговельних операцій;
- нестабільність логістичних ланцюгів;
- посилення конкуренції у сфері дистрибуції;
- скорочення кадрового потенціалу підприємства.

Водночас підвищення фондівіддачі свідчить про певні резерви ефективності, які компанія може використати у подальшому. Для стабілізації діяльності підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, активізації маркетингової діяльності, розширенні асортименту товарів та диверсифікації каналів збуту.

На рис. 2.1 наведена динаміка товарообороту ФОП Точилова Т.В. більш наочно.

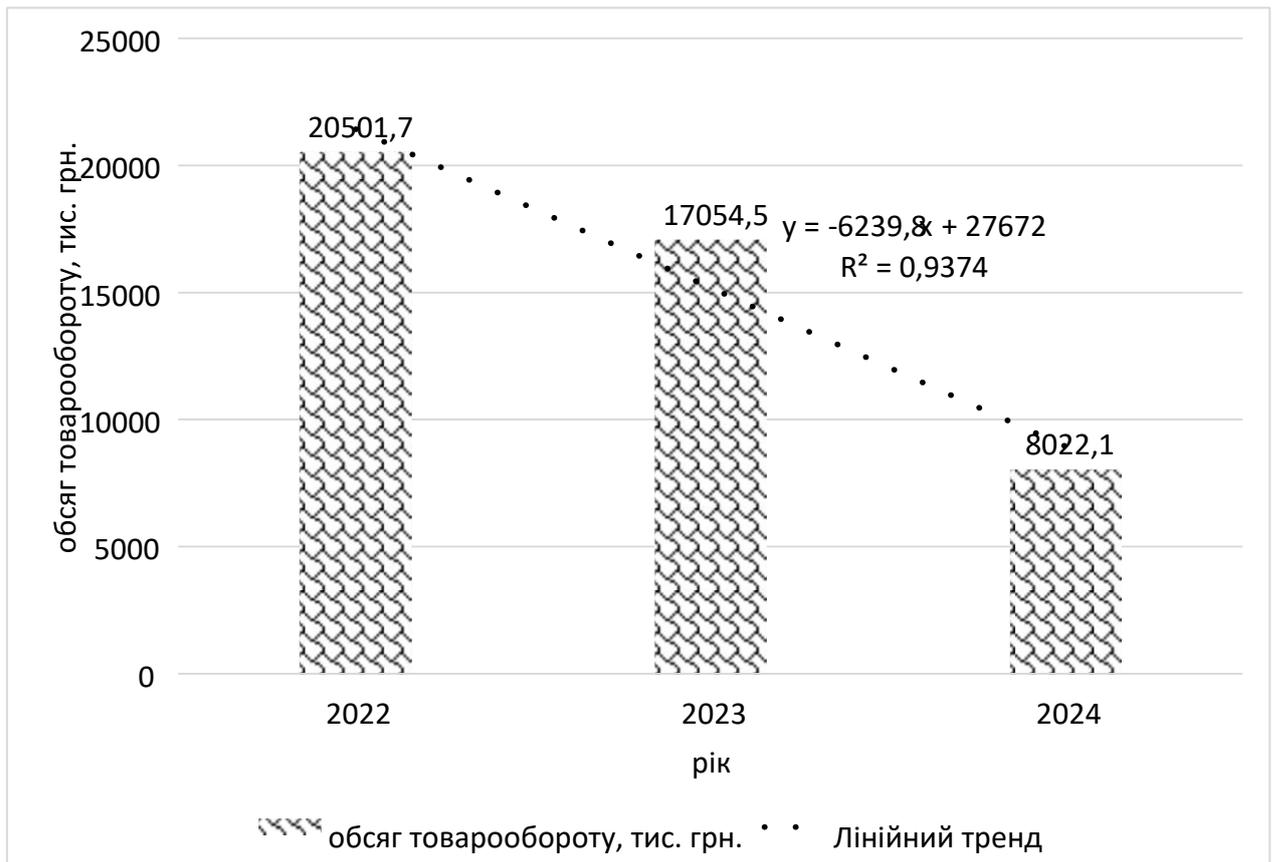


Рисунок 2.1. Динаміка обсягу товарообороту ФОП Точилова Т.В.[60]

Отримані параметри рівняння підтверджують зроблені раніше висновки та свідчать, що обсяг товарообороту ФОП Точилова Т.В. має стійку тенденцію до зниження, яке в середньому становить близько 6239 тис. грн на рік.

Внаслідок зазначених негативних тенденцій спостерігається скорочення чисельності персоналу підприємства вдвічі, що, у свою чергу, призвело до зниження продуктивності праці. Показник товарообороту в розрахунку на одного працівника зменшився на 21,74 %, що відображає зниження ефективності використання трудових ресурсів і свідчить про потребу у вдосконаленні системи управління персоналом.

Динаміку зміни обсягу товарообороту на одного працівника зображено на рис. 2.2.

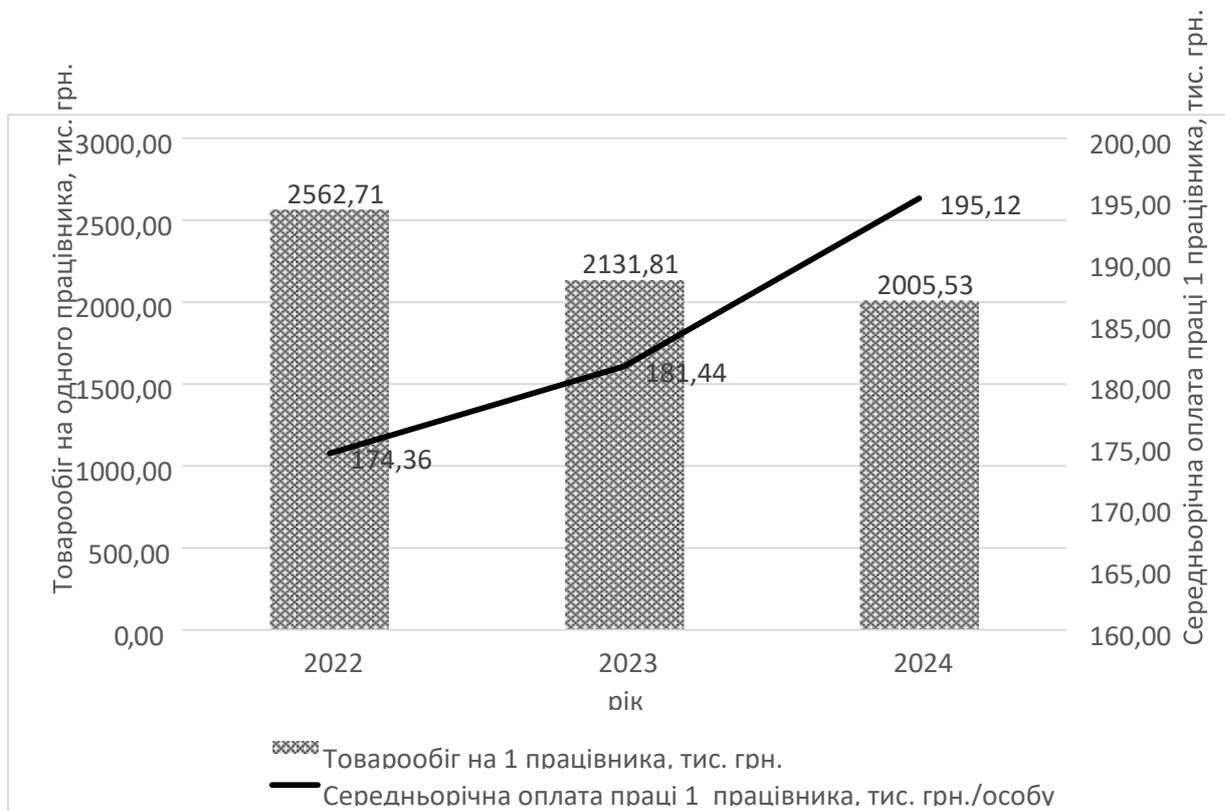


Рисунок 2.2. Динаміка показників ефективності використання персоналу в ФОП Точилова Т.В.[60]

На рисунку 2.2 відображено взаємозв'язок між рівнем продуктивності праці та динамікою заробітної плати працівників ФОП Точилова Т.В. Згідно з наведеними даними, у період 2020–2022 рр. за умов зменшення продуктивності праці (обсягу товарообороту в розрахунку на одного працівника) на 21,74 %, спостерігається зростання середньорічного обсягу оплати праці одного працівника на 11,91 %.

Подібна тенденція пояснюється, з одного боку, скороченням чисельності персоналу, а з іншого — збільшенням навантаження та тривалості робочого часу для тих працівників, які залишилися у штаті. Таким чином, підвищення заробітної плати не є наслідком зростання ефективності праці, а радше відображає структурні зміни у кадровому складі підприємства.

Окрім трудових ресурсів, важливим елементом забезпечення безперервної діяльності компанії є матеріально-технічна база.

У табл. 2.2 наведено показники, що характеризують рівень використання основних і оборотних засобів підприємства, які відіграють ключову роль у

підтриманні його операційної ефективності.

Таблиця 2.2

**Показники рівня та ефективності використання основних і оборотних засобів в ФОП Точилова Т.В за 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Відхил. 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15721	25211	33116	17395	110,65
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	793,1	759,7	1041,8	248,7	31,36
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,30	0,68	0,24	-1,1	-81,42
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	280	540	1507	1226,9	438,34
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	608,2	1122,9	4300,8	3692,6	607,17
Норма прибутку, %	2,44	0,44	0,30	-2,14	

Джерело: складено автором [60]

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про суттєві зміни у структурі активів підприємства за період 2022–2024 років.

Так, середньорічна вартість основних засобів зменшилася з 26 тис. грн у 2022 році до 8 тис. грн у 2024 році, тобто на 18 тис. грн, або на 70,21 %. Це свідчить про значне скорочення матеріально-технічної бази підприємства, що, ймовірно, пов'язано з частковим вибуттям або знеціненням основних засобів, а також із переходом до менш капіталомістких методів діяльності. Така тенденція може негативно позначатися на технічному потенціалі підприємства та його здатності нарощувати обсяги реалізації.

Натомість вартість оборотних засобів за цей період зросла більш ніж удвічі — із 15 721 тис. грн до 33 116 тис. грн (+110,65 %). Це може бути пов'язано з накопиченням товарно-матеріальних запасів, збільшенням обсягу дебіторської заборгованості або зростанням витрат на закупівлю товарів.

Водночас такий дисбаланс між основними та оборотними засобами свідчить про переорієнтацію підприємства на короткострокові операції, що знижує його інвестиційну стійкість.

Фондоозброєність працівників у 2024 році становила 1,9 тис. грн/особу, що на 1,3 тис. грн (-40,43 %) менше, ніж у 2022 році. Це означає, що рівень забезпечення працівників засобами праці знизився, що може негативно вплинути на продуктивність праці та ефективність виробничих процесів.

Позитивним моментом є зростання фондівіддачі, яка підвищилася з 793,1 грн у 2022 році до 1041,8 грн у 2024 році (на 31,36 %). Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних основних засобів: навіть при скороченні їх вартості підприємство змогло отримати більший обсяг доходу з кожної гривні вкладених основних фондів.

Разом з тим, оборотність оборотних засобів різко знизилася — з 1,30 до 0,24 оборотів на рік (-81,42 %). Тривалість одного обороту, навпаки, зросла з 280 до 1507 днів, що є надзвичайно негативним показником. Це свідчить про уповільнення кругообігу капіталу, зниження швидкості реалізації товарів і, як наслідок, про зниження ліквідності оборотних активів. Причиною може бути накопичення залишків нереалізованої продукції або збільшення частки дебіторської заборгованості.

Також спостерігається істотне зростання показника співвідношення оборотних і основних засобів — з 608,2 грн у 2022 році до 4300,8 грн у 2024 році (+607,17 %). Це свідчить про те, що структура активів підприємства стає все менш збалансованою, а частка основних засобів у загальній вартості активів — незначною.

Негативною тенденцією є і зниження норми прибутку — із 2,44 % до 0,30 %. Такий спад прибутковості підтверджує зниження загальної ефективності використання як основних, так і оборотних засобів підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що ФОП Точилова Т.В. у 2022–2024 рр. характеризується дисбалансом між обсягами основних і оборотних засобів,

що призводить до уповільнення оборотності капіталу та зниження рентабельності діяльності. Для покращення ситуації підприємству необхідно:

- оптимізувати структуру активів, збалансовуючи співвідношення між основними та оборотними засобами;
- підвищити швидкість обороту товарних запасів;
- активізувати роботу з дебіторами для прискорення надходження коштів;
- поступово оновлювати матеріально-технічну базу для підвищення фондоозброєності працівників.

## 2.2 Оцінка конкурентного середовища підприємства

ФОП Точилова Т.В. здійснює діяльність у сфері дистрибуції товарів широкого вжитку на території Дніпропетровської області. Основними напрямками діяльності підприємства є оптова торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, забезпечення постачання торговельних точок регіону, а також надання супровідних логістичних послуг.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать загальноекономічна ситуація в країні, купівельна спроможність населення, державна податкова та митна політика, умови логістики, наявність конкурентів на регіональному ринку. Внутрішні чинники включають рівень ефективності менеджменту, кадровий потенціал, маркетингову політику, фінансові ресурси та якість обслуговування клієнтів.

За результатами аналізу основних економічних показників (табл. 2.1 і 2.2) було встановлено, що впродовж 2022–2024 рр. підприємство зазнало суттєвого скорочення обсягів діяльності. Зниження товарообороту на 60,87 %, скорочення персоналу вдвічі та зменшення прибутковості свідчать про посилення конкурентного тиску з боку інших учасників ринку дистрибуції,

зокрема великих торговельних мереж і національних дистриб'юторів.

Попри зменшення активів і ресурсної бази, компанія зберігає певні внутрішні резерви конкурентоспроможності — зокрема, за рахунок підвищення фондівіддачі, оптимізації витрат і накопичення досвіду роботи на місцевому ринку.

Для оцінки зовнішніх факторів впливу на діяльність ФОП Точилова Т.В. проведено PEST-аналіз, який дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають можливості й загрози для підприємства (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність  
ФОП Точилова Т.В. проведено**

Фактор	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Оцінка впливу
1	2	3
Політичні (P)	Військовий стан, регіональні ризики, митна та податкова політика держави, адміністративні бар'єри у сфері транспорту й логістики.	Негативний
Економічні (E)	Інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв і логістики.	Помірно негативний
Соціальні (S)	Міграція робочої сили, скорочення чисельності споживачів, зростання попиту на онлайн-торгівлю, посилення вимог до сервісу.	Помірно позитивний
Технологічні (T)	Розвиток електронної комерції, автоматизація складських процесів, використання CRM і систем управління запасами.	Позитивний

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу показують, що зовнішнє середовище діяльності ФОП Точилова Т.В. залишається нестабільним, з домінуванням економічних і політичних ризиків. Проте наявні технологічні можливості (автоматизація, онлайн-продажі, цифрові платформи) відкривають нові напрями для розвитку бізнесу.

Для глибшої характеристики ринкової ситуації використано модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску у галузі.

1. Рівень суперництва між існуючими конкурентами – високий. На регіональному ринку діє значна кількість дистриб'юторів, що пропонують схожі товари. Високий рівень цінової конкуренції змушує підприємства знижувати націнку, що зменшує прибутковість діяльності.

2. Загроза появи нових конкурентів – середня. Вихід на ринок потребує певних інвестицій у логістику та складську інфраструктуру, однак бар'єри входу залишаються помірними, що створює ризик появи нових гравців.

3. Сила постачальників – висока. Постачальники формують ціни на товар і мають значний вплив на умови співпраці. Залежність від обмеженого кола постачальників може знижувати гнучкість компанії.

4. Сила покупців (споживачів) – висока. Клієнти (торгові точки, магазини, мережі) мають широкий вибір постачальників, тому диктують умови ціноутворення, строки поставок і якість обслуговування.

5. Загроза товарів-замінників – середня. Активний розвиток онлайн-платформ та електронної комерції створює альтернативні канали постачання товарів кінцевим споживачам, що посилює тиск на традиційні схеми дистрибуції.

Загалом, рівень конкуренції в галузі дистрибуції є високим, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення логістики, диверсифікації асортименту та підвищення клієнтського сервісу.

Оцінка внутрішніх чинників конкурентоспроможності ФОП Точилова Т.В. проведена за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.4).

SWOT-аналіз показує, що основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ФОП Точилова Т.В. мають стати:

- оптимізація витрат і підвищення ефективності управління запасами;
- розширення клієнтської бази через впровадження цифрових інструментів продажу;

- посилення маркетингової комунікації з метою формування позитивного іміджу бренду;
- інвестування в оновлення основних засобів і розвиток логістики.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналізу внутрішніх чинників конкурентоспроможності

#### ФОП Точилова Т.В.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Досвід роботи на регіональному ринку;	- Зниження обсягів товарообороту;
- Налагоджені зв'язки з клієнтами;	- Обмежена матеріально-технічна база;
- Компетентний персонал;	- Скорочення чисельності працівників;
- Гнучкість у прийнятті рішень.	- Низький рівень маркетингової активності.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Використання електронної комерції;	- Висока конкуренція з боку національних дистриб'юторів;
- Розширення асортименту;	- Нестабільність постачань;
- Партнерство з локальними виробниками;	- Економічні коливання та інфляція.

Джерело: складено автором

Проведена оцінка показала, що ФОП Точилова Т.В. функціонує у висококонкурентному середовищі, де успіх діяльності значною мірою залежить від гнучкості управлінських рішень, швидкості адаптації до ринкових змін і здатності ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Попри негативну динаміку основних економічних показників у 2022–2024 рр., підприємство має потенціал до стабілізації за рахунок розширення асортименту, цифровізації процесів збуту, покращення співпраці з партнерами та активного використання маркетингових інструментів для зміцнення позицій на ринку.

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності компанії, необхідно проаналізувати макросередовище компанії за допомогою PEST-аналізу. Визначено фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на процес стратегічного управління компанії (табл. 2.5). Фактори оцінювали за шкалою відносної важливості в діапазоні від 3 (сильний позитивний фактор впливу) до -3 (сильний негативний фактор впливу) до 0 (сильний нейтральний

фактор впливу).

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз факторів макросередовища ФОП Точилова Т.В.**

Політичні фактори	Дія фактору	Соціальні фактори	Дія фактору
1. Нестабільне правове середовище.	-2	1. Соціальна обстановка в компанії	+3
2. Недосконале законодавство та система оподаткування	-2	2. Існує великий розрив між рівнем зарплати та рівнем попиту працівників.	-1
3. Зменшення державного регулювання після приватизації.	+1	3. Низька мотивація на роботі	0
4. Національна кредитна політика.	+1	4. Підвищення соціальних запитів населення	-3
5. Законодавчі пільги для стимулювання інноваційної діяльності.	-2		
Економічні фактори	Дія фактору	Технологічні фактори	Дія фактору
1. Висока інфляція	-3	1. Науковий прогрес у галузі	+1
2. Висока облікова ставка НБУ та кредитна ставка комерційних банків	-2	2. Галузь не фокусується на розвитку технологій	-1
3. Зниження доходів споживачів	-2	3. Впровадження нових видів продукції/послуг	+3
4. Нестабільний курс вітчизняної валюти	-2	4. Національна технологічна політика	-1
5. Інвестиційні можливості	+1	5. Адаптація організації виробництва до умов ринку	+2

Джерело: складено автором

PEST-аналіз дозволив виявити аспекти зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність компанії. Успіх компанії в продажах і подальшому розвитку технічних засобів зв'язку залежить в першу чергу від того, наскільки швидко вона оновлює і освоює новітні технологічні концепції.

Оцінка використовується для визначення того, які чинники навколишнього середовища є найбільш важливими для компанії і тому потребують особливої уваги.

ФОП Точилова Т.В. легко піддається впливу негативних факторів зовнішнього економічного середовища і цей вплив на стан підприємства

невеликий. Крім того, ФОП Точилова Т.В. потребує більше часу для стабілізації після рецесійних процесів порівняно з підприємствами інших галузей. Це зумовлено специфічними особливостями діяльності компанії, зокрема високою ресурсо- та капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, а також унікальністю й неоднорідністю продукції.

Однак останнім часом компанії, що займаються продажем засобів мобільного зв'язку, комп'ютерного обладнання та супутніх послуг, не ставили на меті розширення виробничих потужностей. Це пояснюється загальним спадом ринку та зростанням ризиків у секторі. Наразі основна увага зосереджена на мінімізації зовнішніх загроз і стабілізації ситуації в галузі.

Мікросередовище компанії охоплює її найближче бізнес-оточення, що включає постачальників, конкурентів, маркетингових посередників, контактні групи та споживачів, які безпосередньо впливають на її операційну діяльність. Ці чинники визначають можливості компанії у сфері клієнтського обслуговування.

Постачальники є важливими партнерами в господарській діяльності підприємства, оскільки забезпечують його необхідними ресурсами. Основне завдання полягає у виборі найвигідніших постачальників з економічної точки зору. Для цього необхідно мати глибокі знання ринку та постійно оновлювати інформацію, що ФОП Точилова Т.В. здатне ефективно реалізовувати.

Постачальники обиралися на основі оптимального співвідношення ціни, якості продукції та своєчасності поставок. Вони класифікуються за такими категоріями: постачальники обладнання та послуг, товарів і витратних матеріалів. Попри нещодавнє залучення фахівця із закупівель і матеріально-технічного забезпечення, наразі бракує чіткого розуміння посадових обов'язків, а також відсутні програми зі зниження собівартості закупівель. Матеріали після надходження не проходять належного контролю якості, також не передбачено процедури подання претензій у разі виявлення дефектів через неякісну сировину чи продукцію. Окрім цього, відсутня система збору, аналізу й моніторингу даних щодо обсягів поставок від кожного постачальника, що

ускладнює ефективне управління постачаннями.

Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємства подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Вплив дій (бездій) постачальників на діяльність ФОП Точилова Т.В.**

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Оцінка значення окремих ресурсів у галузі	3	3	+1	9
Величина цінової еластичності ресурсів	2	3	+1	6
Наявність і щільність і концентрація постачальників	2	3	+1	6
Уміння використовувати альтернативні ресурси	1	1	+1	1
Наявність альтернативних компаній-постачальників	3	3	+1	9
Наявність галузей, які використовують подібні ресурси	3	1	-1	-3
Приблизні витрати на перехід (зміна постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень компетентності постачальника	2	2	+1	4
Важливість витрат постачальника при зміні покупця	2	2	+1	4
Рівень професіоналізму покупця при закупівлі сировини	2	2	+1	4

Джерело: складено автором

Дані наведені в табл. 2.6 демонструють вплив різних факторів, пов'язаних із постачальниками, на діяльність компанії. Кожен фактор оцінено за трьома критеріями: ваговий показник – ступінь важливості фактору для компанії; бальна оцінка впливу – рівень актуальності або наявності цього фактору в середовищі ТОВ; дія впливу – позитивний (+1) або негативний (-1) характер впливу.

Загальнозважений показник – добуток ваги, бальної оцінки та характеру впливу.

Оцінка значення окремих ресурсів у галузі (9). Цей фактор має високу вагу (3) та оцінений на 3 бали, що свідчить про стратегічну важливість ресурсів. Позитивний вплив (+1) говорить про вдалу роботу компанії у сфері ресурсного забезпечення.

Величина цінової еластичності ресурсів (6). Висока еластичність дозволяє компанії адаптуватися до змін цін. Це позитивно впливає на витрати і гнучкість у закупівлях.

Наявність і щільність концентрації постачальників (6). Достатня кількість постачальників знижує залежність від окремих компаній і підвищує конкурентність пропозицій.

Уміння використовувати альтернативні ресурси (1). Незначна вага і бальна оцінка вказують на те, що компанія наразі має обмежені можливості заміщення ресурсів, хоча тенденція позитивна.

Наявність альтернативних компаній-постачальників (9). Висока оцінка та позитивна дія свідчать про наявність вибору, що знижує ризики залежності від конкретного постачальника.

Наявність галузей, які використовують подібні ресурси (-3). Негативний вплив цього фактору пояснюється високою конкуренцією за ті ж ресурси з боку інших галузей, що може призводити до дефіциту або зростання цін.

Приблизні витрати на перехід (-2). Високі витрати на зміну постачальника зменшують гнучкість компанії, негативно впливаючи на стабільність поставок.

Рівень компетентності постачальника (4). Середній рівень ваги та оцінки вказує на задовільну якість співпраці, хоча існує простір для покращення.

Важливість витрат постачальника при зміні покупця (4). Постачальники мають стимул утримувати компанію як клієнта, що створює сприятливі умови для переговорів.

Рівень професіоналізму покупця (4). Незважаючи на нещодавнє

залучення фахівця, компанія демонструє певний рівень професійності у закупівлях, що позитивно позначається на ефективності процесів.

Загалом вплив постачальників на діяльність ФОП Точилова Т.В. є помірно позитивним, проте існують ризики, пов'язані з конкуренцією за ресурси та витратами на зміну постачальників. Посилення контролю якості, розвиток альтернативних ресурсів і підвищення професіоналізму закупівельної служби можуть суттєво покращити ситуацію.

Доцільно розглядати лише конкуруючі бренди (компанії) як найбільш вразливі до впливу, якого прагне компанія. Компанії-конкуренти слід розглядати з точки зору ринку, на якому вони конкурують.

ФОП Точилова Т.В. конкурує з:

- ТОВ «Мобіл»;
- ТОВ «Форсаж»;
- ТОВ «Солар».

Дослідимо вплив конкурентів на рівень господарювання ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Дані табл. 2.7 показують, що з трьох конкурентів найбільшу загрозу для підприємства представляє ТОВ «Форсаж».

Таблиця 2.7

### Рейтинги ФОП Точилова Т.В. на галузевому ринку

Найменування підприємства	Критерії						Середній бал
	Якість продукції	Дотримання термінів постачання	Прийнятні ціни	Орієнтація діяльності на споживача	Сучасне обладнання	Кваліфікація персоналу	
ФОП Точилова Т.В.	4,73	4,41	3,43	3,69	4,90	4,49	4,27
ТОВ «Мобіл»	4,49	4,08	3,47	3,57	4,28	4,28	4,03
ТОВ «Форсаж»	4,71	4,71	3,83	4,37	4,59	4,46	4,44
ТОВ «Солар»	4,59	4,18	3,57	4,08	3,88	3,40	3,95

Джерело: складено автором

Також зверніть увагу на ТОВ «Мобіл», яке за якістю продукції, сучасним

обладнанням та наявністю висококваліфікованих працівників є близьким до ФОП Точилова Т.В. Для оцінки конкурентного становища ФОП Точилова Т.В. проведено порівняльний аналіз його діяльності з основними конкурентами — ТОВ «Мобіл», ТОВ «Форсаж» і ТОВ «Солар» — за шістьма ключовими критеріями: якість продукції, дотримання термінів постачання, цінова політика, орієнтація на споживача, рівень технічного забезпечення та кваліфікація персоналу.

Усі показники оцінювалися за п'ятибальною шкалою, де 5 — найвищий рівень, 1 — найнижчий.

Згідно з даними табл. 2.5, ТОВ «Форсаж» посідає лідируючу позицію на ринку, отримавши найвищий середній бал 4,44. Це підприємство має найкращі результати за критеріями якості продукції (4,71), своєчасності постачання (4,71) та орієнтації на споживача (4,37), що свідчить про стабільну репутацію та високу довіру клієнтів.

ФОП Точилова Т.В., із середнім балом 4,27, посідає другу позицію серед проаналізованих компаній. Підприємство демонструє високі показники за критеріями якості продукції (4,73), сучасного обладнання (4,90) та кваліфікації персоналу (4,49), що підтверджує достатній технічний потенціал і професійний рівень кадрів.

Проте відносно нижчі оцінки отримано за критеріями цінової доступності (3,43) та орієнтації діяльності на споживача (3,69). Це вказує на необхідність удосконалення політики ціноутворення, підвищення клієнтоорієнтованості, розширення системи післяпродажного обслуговування та активнішого маркетингового супроводу продажів.

ТОВ «Мобіл» отримало середній бал 4,03, що свідчить про його середні позиції в галузі. Найвищі оцінки воно має за критерієм якості продукції (4,49) і кваліфікації персоналу (4,28), проте поступається конкурентам за показником своєчасності постачань і рівнем технічного оснащення.

ТОВ «Солар» має найнижчий середній бал — 3,95, що свідчить про певне відставання від конкурентів. Найбільші проблеми в цієї компанії

спостерігаються за критерієм кваліфікації персоналу (3,40) і рівнем технологічного забезпечення (3,88), що вказує на потребу у модернізації виробничої бази та підвищенні професійного рівня працівників.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що ФОП Точилова Т.В. утримує досить сильні позиції на галузевому ринку, поступаючись лідеру лише незначною мірою. Підприємство має суттєві конкурентні переваги в якості продукції, технічному забезпеченні та кадровому потенціалі. Однак для зміцнення своїх позицій компанії доцільно приділити увагу оптимізації цінової політики, посиленню клієнтського сервісу та вдосконаленню маркетингової стратегії.

Таким чином, комплексна оцінка конкурентного середовища свідчить про високий рівень потенціалу ФОП Точилова Т.В., який за умови ефективного використання внутрішніх ресурсів може бути трансформований у стабільні довгострокові конкурентні переваги.

У табл. 2.8 наведені показники, які характеризують вплив конкуренції на діяльність компанії.

Таблиця 2.8

**Вплив конкурентного середовища на діяльність  
ФОП Точилова Т.В. у 2024р.**

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Частка компанії на ринку	2	3	-1	-6
Імідж компанії	2	2	+1	4
Показники фінансового стану	1	2	+1	2
Ліцензійна діяльність	1	1	1	1
Стратегічний підхід до роботи	3	2	-1	-6
АСУ підприємства	3	3	+1	9
Мобільність підприємства	3	3	-1	-9
Кваліфікаційний персонал	3	2	+1	6
Наявність сервісної підтримки	3	3	-1	-9
Рекламування товарів	3	1	-1	-3
Начвність планових показників	3	2	-1	-6
Зв'язки з громадськими організаціями	2	1	+1	2
Визначена фінансова мета	3	2	+1	6
Врахування ризиків	2	1	-1	-2
Система цінностей компанії	2	3	+1	6

Організаційна структура	3	2	-1	-6
Система обліку і контролю	2	2	+1	4
Внутрішній аудит компанії	3	1	+1	3
Стиль керівництва	3	1	-1	-3
Прогнозування діяльності	3	2	-1	-6
Керівний склад	2	1	+1	2
Контракти компанії	3	1	+1	3
Вплив держави	1	1	+1	1

Джерело: складено автором

Оцінка впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ФОП Точилова Т.В. у 2024 році проведена за допомогою бальної системи з урахуванням вагових коефіцієнтів. Кожен фактор оцінювався за ступенем його значущості для підприємства та напрямом впливу (позитивним чи негативним). Отримані результати наведено у табл. 2.6.

Підсумкові значення показників свідчать, що діяльність компанії формується під дією як позитивних, так і негативних чинників конкурентного середовища. При цьому сукупний вплив середовища має переважно стримувальний характер, що відображає існування низки проблем, які знижують ефективність роботи підприємства.

Серед негативних факторів, що найбільш відчутно вплинули на діяльність компанії, слід відзначити:

- зменшення частки підприємства на ринку (-6), що свідчить про втрату позицій серед конкурентів унаслідок зниження товарообороту;
- низький рівень стратегічного управління (-6), який обмежує можливості підприємства адаптуватися до ринкових змін і ефективно реагувати на виклики середовища;
- недостатню мобільність (-9) — тобто уповільнене реагування на потреби клієнтів та зміни ринкової кон'юнктури;
- слабку організаційну структуру управління (-6), що знижує гнучкість прийняття рішень;
- відсутність розвиненої сервісної підтримки (-9) та низьку активність рекламних заходів (-3), що негативно позначається на іміджі

компанії та її спроможності приваблювати нових споживачів.

Водночас виявлено і позитивні фактори, які формують конкурентні переваги ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»:

- високий рівень автоматизації системи управління (АСУ) (+9), що сприяє підвищенню точності контролю, обліку та ефективності внутрішніх процесів;
- висока кваліфікація персоналу (+6), що забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів і підвищує якість виконання операцій;
- чітко визначена фінансова мета (+6) і сформована система корпоративних цінностей (+6), які підтримують стратегічну єдність компанії;
- позитивний вплив іміджу підприємства (+4) та ефективної системи обліку і контролю (+4), що свідчить про надійність та ділову репутацію компанії на ринку.

Крім того, помірно позитивний вплив мають наявність фінансових контрактів (+3), система внутрішнього аудиту (+3) та стабільний фінансовий стан (+2), які підвищують рівень керованості підприємства.

Сумарна оцінка негативних факторів перевищує позитивні, що зумовлює загальний від'ємний баланс впливу конкурентного середовища. Це означає, що у 2024 році ФОП Точилова Т.В. зазнало тиску з боку ринкових умов, конкуренції та внутрішніх організаційних проблем, які стримують його розвиток.

Найбільші ризики для компанії пов'язані з низькою маркетинговою активністю, відсутністю комплексної стратегії розвитку та недостатньою клієнтоорієнтованістю. Для покращення становища на ринку підприємству необхідно:

- переглянути стратегічні пріоритети та розробити довгострокову програму розвитку;
- зміцнити позиції на ринку через активну рекламну діяльність і покращення сервісу;
- підвищити мобільність і гнучкість управління;

- посилити роботу з формування позитивного бренду та партнерських зв'язків.

Таким чином, вплив конкурентного середовища на діяльність ФОП Точилова Т.В. у 2024 році був переважно негативним, проте підприємство має достатній внутрішній потенціал — кваліфікований персонал, ефективну систему управління та добру ділову репутацію — щоб використати ці ресурси для стабілізації ситуації та формування стійких конкурентних переваг у майбутньому.

### 2.3 SWOT-аналіз стратегічної позиції підприємства

Детальний аналіз макро- та мікросередовища ФОП Точилова Т.В. дає змогу бізнес-експертам зробити висновки про потенційні загрози та можливості, які варто враховувати в діяльності компанії.

На цьому етапі ФОП Точилова Т.В. має провести SWOT-аналіз (табл. 2.9). Це дозволяє загальну оцінку стратегічної позиції компанії.

Таблиця 2.9

#### Матриця SWOT-аналізу ФОП Точилова Т.В.

	Можливості:	Загрози:
	Підвищення рівня життя. Розвиток комерційної промисловості. Залучення нових клієнтів. Зниження податку. Покращене управління. Зменшення рівня безробіття. Розпуск/відкликання торгової компанії. Зменшення юридично закріплених стандартів. Пропозиції щодо співпраці від вітчизняних підприємців. Зловмисні дії конкурентів	Представляємо абсолютно новий продукт. Зниження життєвого рівня людей. Зростання рівня інфляції. Суворість закону. Зміни рівня цін. Зростання курсу валюти. Збільшення конкурентної переваги над конкурентами. Зростання податків. Загострення конкуренції. Націоналізація компаній. Поява на ринку нових компаній
<b>Сильні сторони:</b>	<b>Сила і можливості</b>	<b>Сила і загрози</b>
Точний моніторинг ринку. Налагоджена торгова мережа.	Доступ до нових ринків. Якщо він буде досить популярним, то буде легше	Посилення конкуренції, національна політика, інфляція та підвищення податків

Широкий асортимент. Високий контроль якості продукції та послуг. Збільшення оборотних коштів. Висококваліфікований персонал. Хороша система мотивації. Добра репутація	виходити на нові ринки. Кваліфікація кадрів, контроль якості товарів і послуг, невдалі дії конкурентів і розвиток рекламних технологій дають можливість не відставати від зростання ринку. Завдяки чіткій стратегії можна скористатися можливістю.	впливатимуть на реалізацію стратегії. Поява конкурентів викликає додаткові фінансові витрати. Популярність дає вам конкурентну перевагу. Виявляйте зміни в потребах клієнтів за допомогою надійного моніторингу.
Слабкі сторони:	Слабкість і можливість	Слабкість і загрози
Високий ризик неплатоспроможності та втрати капіталу. Слабкі сторони рекламної політики Середній рівень цін Супутні послуги (додаткові послуги). Незалучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Недостатній контроль за замовленнями та їх виконанням	Високий ризик цієї діяльності призводить до надлишкової прибутковості власного капіталу та залучає інвестиції. Незалучення посадових осіб до прийняття рішень та слабкий контроль за виконанням розпоряджень щодо скорочення безробіття може призвести до саботажу. Знижуючи рівень цін і розмір податків і зборів при збереженні середнього рівня цін, можна досягти надприбутків.	Конкурентна позиція погіршується через появу нових конкурентів, зниження рівня обслуговування та середнього рівня цін. Несприятлива державна політика може призвести до виходу з цього сектора. Слабка рекламна політика не зможе утримати клієнтів, оскільки їхні уподобання зміняться. Недостатнє використання виробничих потужностей при зростанні інфляції та обмінних курсів може призвести до банкрутства компанії.

Джерело: складено автором

Якщо значення середньої оцінки важливості фактора є меншим за 2,5 бала, це свідчить про позитивний вплив даного чинника на діяльність підприємства. У разі, коли показник перевищує 2,5 бала, вплив вважається негативним. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити рівень сприятливості або ризику, який формує конкурентне середовище для компанії.

SWOT-карта використовується для комплексного виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу підприємства. У процесі її формування визначається вагомість кожного елемента та розраховується інтегральна оцінка за допомогою експертного методу. Це забезпечує об'єктивне уявлення про стратегічне становище компанії та її конкурентні переваги.

Проведений SWOT-аналіз дає змогу підвищити ефективність діяльності ФОП Точилова Т.В. шляхом урахування виявлених слабких сторін і

потенційних загроз. На основі цього підприємство може розробити послідовну та дієву стратегію розвитку, що сприятиме ефективнішому використанню внутрішнього потенціалу.

Доцільно спрямувати фінансові ресурси компанії на розширення асортименту товарів і послуг, зміцнення партнерських зв'язків із місцевими органами влади та оптимізацію договірних відносин із клієнтами. Також важливо вдосконалити систему управління персоналом, запровадити заходи з підвищення мотивації працівників і розвивати корпоративну культуру.

Підприємству рекомендовано постійно здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури, аналізувати поведінку конкурентів та своєчасно реагувати на зміни у комерційному середовищі. Такий підхід сприятиме адаптивності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що сильні сторони та можливості компанії мають істотний позитивний вплив на її господарську діяльність. Водночас слабкі сторони та зовнішні загрози можуть створювати ризики для розвитку, якщо не вживати своєчасних управлінських заходів.

На основі SWOT-карти та профілю внутрішнього середовища визначено ключові фактори успіху, реалізація яких створює сприятливі умови для розширення господарської діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку ФОП Точилова Т.В..

При цьому оцінювання рівня використання кожного фактора доцільно проводити за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 бал — дуже низький рівень використання;
- 2 бали — низький;
- 3 бали — середній;
- 4 бали — вище середнього;
- 5 балів — високий рівень реалізації потенціалу.

Основні фактори успіху ФОП Точилова Т.В. наведені в табл. 2.10.

### Перелік ключових факторів успіху ФОП Точилова Т.В.

Сфера використання	Перелік ключових факторів успіху	Бальна оцінка
Логістична діяльність	Комп'ютеризація обробки інформації	4
	Бажано прямий канал розподілу	4
	Залучення місцевих постачальників	1
	Ефективне використання місця зберігання	3
	Створити сприятливі умови для зберігання товарів	4
Система управління підприємством	Відсутність дублювання функцій управління комерційною діяльністю	1
	Швидко створюйте комерційні послуги	3
	Наявність практичного досвіду комерційної діяльності	3
Маркетингова діяльність	Оптимальний діапазон	4
	Надання додаткових послуг покупцям	5
	Агресивна рекламна політика	2
Фінанси і облік	Незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування	4
	Переваги власних коштів перед позиковими	5
Персонал підприємства	Забезпечення компетентного торгового персоналу	3
	Широко використовує моральні та матеріальні методи мотивації продавців	3
Загальна оцінка	Впізнаність компанії	3
	Організаційний рейтинг компанії досить високий.	4

Джерело: складено автором

Аналіз ключових факторів успіху дозволяє оцінити рівень розвитку найважливіших напрямів діяльності підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність. Для ФОП Точилова Т.В. виділено п'ять основних сфер — логістичну, управлінську, маркетингову, фінансово-облікову та кадрову, а також загальні показники ефективності, що відображають репутаційний рівень підприємства.

Логістика є однією з найважливіших складових конкурентоспроможності ФОП Точилова Т.В. Найвищу оцінку (4 бали) отримали такі фактори, як комп'ютеризація обробки інформації, створення сприятливих умов для зберігання товарів і використання прямого каналу розподілу. Це свідчить про достатній рівень автоматизації логістичних процесів і впровадження сучасних технологій управління складськими

запасами.

Разом з тим, залучення місцевих постачальників отримало лише 1 бал, що вказує на низьку інтеграцію підприємства з регіональними партнерами. Це може збільшувати логістичні витрати та зменшувати оперативність поставок. Також ефективність використання складських площ оцінено у 3 бали, що свідчить про наявність потенціалу для оптимізації розміщення запасів і підвищення оборотності товарів.

У сфері управління ФОП Точилова Т.В. демонструє середній рівень ефективності. Позитивним моментом є наявність практичного досвіду комерційної діяльності (3 бали) та оперативність у створенні нових послуг (3 бали). Це свідчить про певну гнучкість управлінських рішень і спроможність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Проте відсутність дублювання функцій управління оцінена лише в 1 бал, що вказує на певну неузгодженість між структурними підрозділами та дублювання функцій у процесі управління комерційною діяльністю. Це може знижувати ефективність управлінських процесів і збільшувати адміністративне навантаження.

Маркетингова політика підприємства оцінюється неоднозначно. Оптимальний асортимент продукції отримав 4 бали, що свідчить про раціональний підхід до формування товарної політики та відповідність потребам цільового ринку. Найвищий показник — 5 балів — має критерій надання додаткових послуг покупцям, що свідчить про орієнтованість компанії на клієнта та спроби підвищити лояльність споживачів через сервісну підтримку.

Разом із тим, агресивна рекламна політика отримала лише 2 бали, що означає недостатню активність у просуванні товарів, низьку впізнаваність бренду та обмежене використання сучасних маркетингових каналів (зокрема, інтернет-реклами, соціальних мереж, акційних програм).

Фінансова діяльність ФОП Точилова Т.В. характеризується стабільністю та автономністю. Підприємство незалежне від зовнішніх джерел

фінансування (4 бали) і переважно використовує власні кошти замість позикових (5 балів). Така фінансова стратегія забезпечує стабільність функціонування, зменшує ризики неплатоспроможності та покращує ліквідність. Водночас орієнтація лише на власні ресурси може обмежувати можливості для інвестицій і розширення діяльності в майбутньому.

Оцінка кадрової сфери свідчить про середній рівень розвитку. Компетентність торговельного персоналу і застосування моральних та матеріальних методів мотивації оцінені у 3 бали. Це означає, що кадрова політика підприємства загалом відповідає вимогам ринку, проте потребує вдосконалення — зокрема, підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи стимулювання результатів і підвищення корпоративної культури.

Рівень впізнаваності компанії оцінено у 3 бали, що свідчить про помірну популярність торгової марки серед споживачів. Водночас організаційний рейтинг компанії має 4 бали, що підтверджує позитивну ділову репутацію, злагоджену структуру управління та стабільну присутність на ринку.

Проведений аналіз показав, що ключові фактори успіху ФОП Точилова Т.В. мають змішаний рівень розвитку. Підприємство демонструє високі результати у сфері фінансової стійкості та логістичного управління, але водночас має недостатню активність у маркетингу, недосконалу систему управління й обмежену кадрову гнучкість.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії доцільно: посилити рекламну діяльність і брендинг; налагодити співпрацю з місцевими постачальниками; підвищити кваліфікацію персоналу; оптимізувати внутрішню структуру управління; удосконалити системи мотивації та контролю за ефективністю роботи.

Загалом, ФОП Точилова Т.В. має стійкі передумови для розвитку, а реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зміцненню його ринкових позицій і досягненню довгострокових конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У ході проведеного аналізу конкурентного середовища діяльності ФОП Точилова Т.В. було з'ясовано, що ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою визначається не лише внутрішнім потенціалом, але й зовнішніми умовами функціонування, які формують рівень конкуренції, діловий клімат і можливості зростання.

По-перше, результати дослідження свідчать, що ринкове середовище, у якому працює ФОП Точилова Т.В., характеризується високим рівнем конкурентного тиску. Основними конкурентами є як місцеві підприємці, що працюють у сфері торгівлі подібними товарами, так і великі роздрібні мережі, які мають ширший асортимент, стабільні канали постачання та потужні рекламні ресурси. Водночас підприємство зберігає певні конкурентні переваги, зокрема стабільну клієнтську базу, гнучкість у прийнятті рішень і персоналізований підхід до обслуговування споживачів.

По-друге, аналіз показників діяльності підприємства свідчить про зменшення обсягів реалізації та прибутковості упродовж останніх років, що зумовлено нестабільністю економічного середовища, коливанням купівельної спроможності населення, а також посиленням конкуренції на регіональному ринку. Разом із тим підприємство демонструє здатність до адаптації шляхом оптимізації витрат, скорочення непродуктивних витрат і вдосконалення організації закупівель.

По-третє, проведений PEST-аналіз показав, що на діяльність ФОП Точилова Т.В. найбільший вплив мають економічні та соціальні фактори, зокрема рівень доходів населення, податкова політика, ціни постачальників і зміна споживчих пріоритетів. Технологічні фактори (автоматизація процесів, електронна комерція) поки що мають обмежене застосування, але відкривають перспективи для майбутнього розвитку.

По-четверте, оцінка галузевого конкурентного середовища за моделлю "п'яти сил" М. Портера засвідчила, що підприємство функціонує у сфері з

високою конкуренцією серед існуючих учасників, помірною загрозою появи нових конкурентів і значним впливом покупців на цінову політику. Ці обставини вимагають від підприємця формування стратегії гнучкої цінової політики та підвищення якості обслуговування клієнтів.

По-п'яте, проведений SWOT-аналіз виявив, що до сильних сторін підприємства належать гнучкість управління, висока якість обслуговування, знання локального ринку та індивідуальний підхід до клієнта. Водночас слабкими сторонами залишаються низький рівень маркетингової активності, обмежені фінансові ресурси, недостатня автоматизація облікових процесів і відсутність системної реклами. Серед зовнішніх можливостей виділено розвиток онлайн-продажів, співпрацю з новими постачальниками та використання партнерських програм. Основними загрозами є зростання конкуренції, нестабільність цін на товари та зменшення споживчого попиту.

По-шосте, у ході аналізу встановлено, що найбільший вплив на стратегічний розвиток підприємства мають внутрішні управлінські та маркетингові чинники. Саме ці аспекти визначають можливість зміцнення позицій ФОП Точилова Т.В. на ринку та формування його довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що конкурентне середовище має суперечливий вплив на розвиток підприємства: з одного боку, воно створює загрози через посилення ринкової боротьби, а з іншого — стимулює підвищення ефективності управління, пошук нових форм співпраці з клієнтами й модернізацію бізнес-процесів.

Для забезпечення подальшого стратегічного розвитку ФОП Точилову Т.В. доцільно: розробити довгострокову стратегію конкурентного позиціонування; посилити маркетингову активність (зокрема у цифрових каналах комунікації); розширити асортимент і географію продажів; впровадити елементи автоматизації управлінських процесів; підвищити мотивацію персоналу та вдосконалити систему управління якістю обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

#### 3.1 Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку

В умовах сучасних економічних реалій кожне підприємство стикається з численними викликами, спричиненими глибокою кризою національної економіки. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України призвела до стагнації торговельної та промислової діяльності, руйнування усталених логістичних ланцюгів, зростання цін, інфляційного тиску та інших проявів кризового стану. Такі обставини змушують компанії шукати нові ефективні підходи до організації бізнесу, спрямовані на збереження конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

У сучасних умовах важливими чинниками розвитку підприємства, поряд із фінансовими, трудовими та інноваційними ресурсами, виступають також нематеріальні активи, серед яких особливе значення має ділова репутація компанії. Позитивний імідж на ринку стає одним із ключових джерел отримання конкурентних переваг, адже саме він формує довіру споживачів, партнерів та інвесторів, забезпечує зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ділова репутація підприємства — це сприйняття компанії учасниками зовнішнього середовища, сформоване на основі її попередньої діяльності, яке визначає рівень довіри до неї та її потенціал у досягненні сталих конкурентних переваг. Для підтримання високої конкурентоспроможності у тривалій перспективі хороша репутація компанії є необхідною з низки причин:

- Позитивна репутація забезпечує підприємству стійке становище на ринку, зміцнює його позиції порівняно з конкурентами та аналогами продукції. Висока оцінка компанії сприяє залученню всіх видів ресурсів —

фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових, підвищує довіру з боку кредиторів та партнерів, що забезпечує стабільність ділових відносин.

- Наявність сильної корпоративної репутації спрощує укладання ділових угод і партнерських контрактів. У цьому контексті репутація матеріалізується у формі гудвілу, тобто перевищення ринкової вартості компанії над сумою її матеріальних активів.

- Позитивний імідж підприємства полегшує вихід на нові ринки збуту, оскільки сформоване уявлення про відповідальність, клієнтоорієнтованість і стабільність компанії створює довіру серед нових цільових груп споживачів.

- Добра репутація дозволяє зменшити витрати на просування нових товарів чи послуг, оскільки клієнти схильні лояльніше ставитися до бренду, якому вже довіряють. У той же час висока якість нових продуктів підсилює імідж підприємства, формуючи позитивний ефект зворотного зв'язку.

- Репутаційний капітал сприяє налагодженню довгострокових взаємовигідних відносин із постачальниками, споживачами та діловими партнерами, що забезпечує стабільність господарських зв'язків і знижує рівень ринкових ризиків.

Таким чином, у сучасному конкурентному середовищі ділова репутація виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його здатність до розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У нинішніх умовах кожне підприємство стикається з численними викликами, зумовленими глибокою кризою в національній економіці. Повномасштабне вторгнення росії спричинило стагнацію у сфері торгівлі та промисловості, порушення усталених логістичних ланцюгів, зростання цін, інфляцію та інші характерні риси кризового стану. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації діяльності компаній задля ефективного задоволення потреб споживачів.

Крім оборотного капіталу, кадрового потенціалу та інноваційних можливостей, підприємства потребують також інших ресурсів і нематеріальних активів, зокрема – позитивної ділової репутації. У сучасних умовах репутація компанії виступає одним із ключових чинників досягнення конкурентних переваг. Завдяки сформованому позитивному іміджу підприємство може збільшити обсяги продажу й забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

Репутація компанії – це сприйняття її минулої діяльності зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечує основу для формування стійкої конкурентної переваги в перспективі. Високий рівень ділової репутації є необхідним з таких причин:

- Надійна репутація дозволяє підприємству займати стабільну позицію на ринку серед конкурентів, а також зменшує ризик впливу заміників. Це сприяє залученню фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, збільшує доступ до кредитування й укріплює ділові зв'язки.
- Висока корпоративна репутація сприяє укладенню угод. У цьому контексті вона набуває форми гудвілу – нематеріального активу, що відображається у вартості компанії, яка перевищує суму її матеріальних активів.
- Сильний імідж компанії полегшує вихід на нові ринки збуту. Репутація, що ґрунтується на якісному обслуговуванні та соціальній відповідальності, сприяє формуванню довіри серед нових цільових аудиторій.
- Позитивна репутація дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг при просуванні нових товарів, водночас підвищена якість продукції покращує репутацію компанії, створюючи ефект зворотного зв'язку.
- Репутаційний капітал сприяє формуванню надійних відносин із постачальниками, клієнтами та іншими бізнес-партнерами.

Торгівля є однією з провідних галузей економіки України. Вона займає перше місце за кількістю суб'єктів господарювання та рівнем зайнятості

населення. За даними Національного бюро статистики, у 2022 році 36,7% від загальної кількості підприємств припадало на сферу торгівлі, а частка зайнятих становила 25,8% від усієї працюючої чисельності.

У цьому контексті очевидною є потреба у впровадженні ефективних державних заходів для підтримки торговельного сектору. Основними пріоритетами мають стати створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній, подолання монополізації ринку та активне сприяння розвитку українського виробника.

На ділову репутацію ФОП Точилова Т.В. впливають численні чинники як макро-, так і мікросередовища. Макросередовище являє собою зовнішнє оточення, в межах якого функціонує компанія. Його особливість полягає в тому, що жоден окремий бізнес-підрозділ не здатен безпосередньо впливати на ці чинники, хоча вони істотно визначають умови діяльності підприємства.

До ключових елементів макросередовища належать: грошово-кредитна політика держави (включаючи відсоткові ставки та умови кредитування); податкова політика (податкове навантаження, пільгові режими тощо); рівень інфляційних процесів у країні; державна підтримка бізнесу через фінансування національних програм розвитку.

На рівні мікросередовища формування ділової репутації торгового підприємства здебільшого залежить від ефективності його взаємодії з постачальниками та клієнтами. До основних чинників, що впливають на репутацію компанії на цьому рівні, належать: своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами, реалізація програм лояльності для клієнтів, високий рівень сервісу та надання гарантійного обслуговування.

Оцінювання репутації має здійснюватися на підставі чітко визначених параметрів (рис. 3.1).

Основою формування ділової репутації компанії є її імідж. Процес створення іміджу виконує низку важливих функцій, але також супроводжується певними ризиками. Варто зазначити, що імідж, побудований на основі корпоративної культури, відображає цінності, які в тій чи іншій мірі

поділяються всіма членами організації.

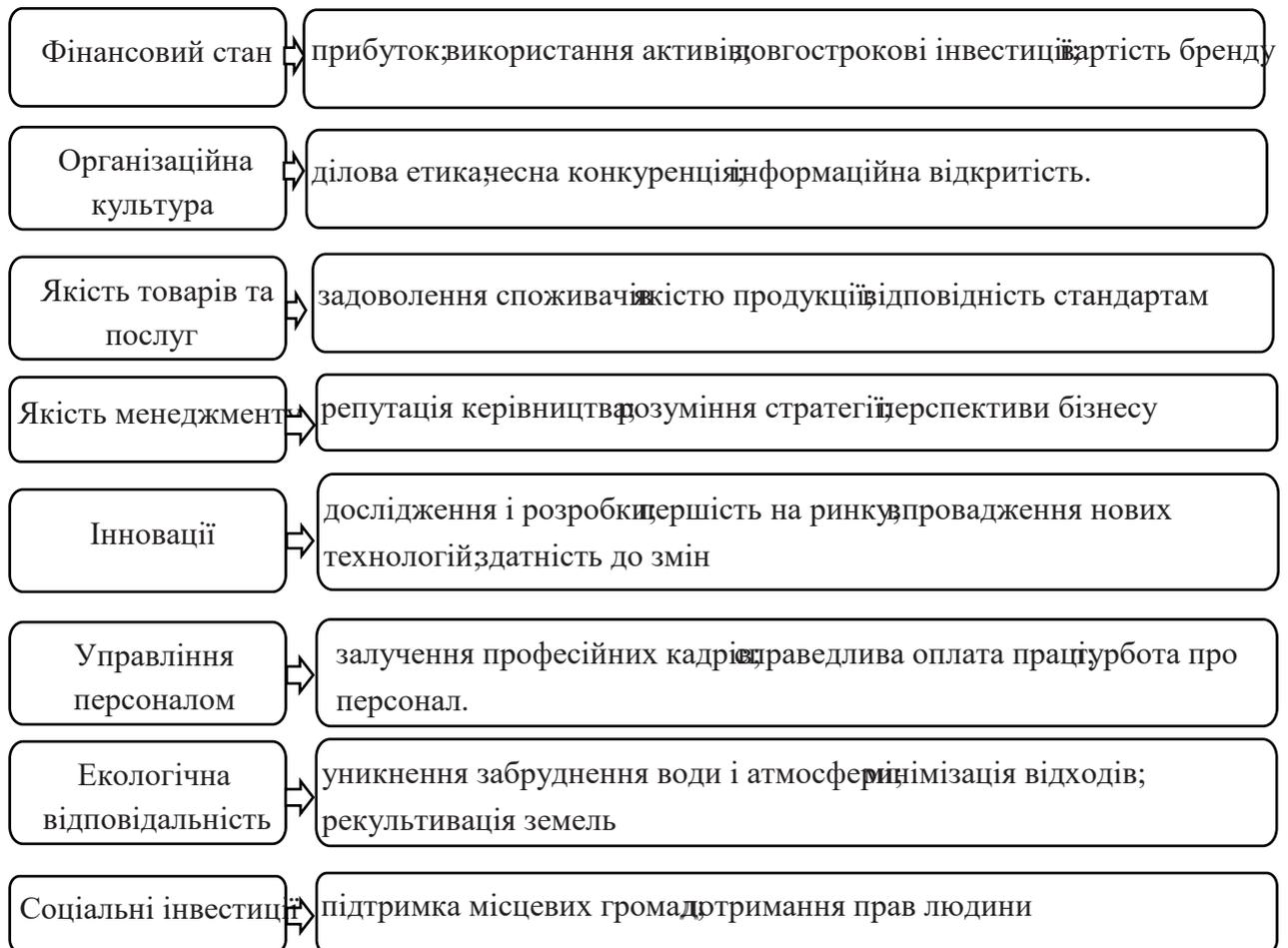


Рисунок 3.1. Показники для дослідження ділової репутації ФОП  
Точилова Т.В.

Корпоративна культура охоплює всі форми ділового спілкування, що прийнятні всередині компанії, зокрема: ділові бесіди та переговори, судові процеси, обговорення, суперечки, робочі зустрічі, публічні виступи, телефонні розмови, офіційне листування, а також норми зовнішнього вигляду, манери ведення справ тощо.

Імідж компанії формується під впливом багатьох аспектів її діяльності – від якості продукції та послуг до загального настрою працівників. Він залежить як від стратегічного управління, так і від щоденної роботи всіх підрозділів, корпоративних стандартів, згуртованості колективу та ставлення

працівників до компанії. Тобто імідж є відображенням не лише зовнішньої поведінки, а й внутрішнього клімату організації.

На рис. 3.2 зображено взаємозв'язок між іміджем, репутацією компанії та процесом їх формування. Як видно з ілюстрації, саме імідж є визначальним фактором у формуванні репутації. Саме тому споживачі, орієнтуючись на сприйняття компанії, найчастіше обирають її серед інших конкурентів на ринку.



Рисунок 3.2 Процес формування взаємозв'язку «імідж і репутація»

До основних складових корпоративного іміджу ФОП Точилова Т.В належать управлінська філософія, історія компанії, візуальна ідентичність, а також рівень розвитку її зв'язків із громадськістю. Поділ іміджу на окремі компоненти є поширеним підходом, адже ділові партнери можуть сприймати одну й ту саму компанію по-різному, залежно від власного досвіду взаємодії.

Водночас слід зауважити, що імідж компанії є своєрідною умовною конструкцією – образом, який лише частково відображає реальний стан речей.

У більшості випадків цей образ закріплюється у свідомості споживачів лише з часом і може суттєво відрізнятись від фактичних економічних і соціальних характеристик компанії, її поведінки на ринку та результатів діяльності.

Іншими словами, імідж можна змінити відносно швидко й без радикального реформування внутрішніх процесів. Проте для досягнення сталого ефекту важливо, щоб зовнішнє сприйняття відповідало реальному функціонуванню підприємства.

Отже, сучасні підприємства орієнтовані на досягнення стратегічного успіху та формування лояльної клієнтської бази, прагнучи ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища. Для цього ключовим завданням є системне підвищення рівня довіри з боку споживачів через відповідальну бізнес-поведінку, високу якість послуг і належний рівень обслуговування.

Позитивна ділова репутація підвищує інвестиційну привабливість компанії, зміцнює її позиції у галузі, сприяє зростанню прибутковості та розширенню ринкової присутності, зокрема завдяки підтримці споживачів при виході на нові ринки.

### 3.2 Обґрунтування заходів щодо зміцнення конкурентних переваг

У сучасних умовах війни, економічної турбулентності, зростання собівартості ресурсів і зменшення купівельної спроможності споживачів підприємства торгівельної сфери змушені переглядати свої стратегії для збереження та зміцнення позицій на ринку. Зокрема, ФОП Точилова Т.В. стикається з викликами, пов'язаними з логістикою, перебоями постачання, змінами у споживчому попиті та загальним тиском конкуренції.

Зміцнення конкурентних переваг дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність, а й забезпечити зростання, збільшити рентабельність і створити довгострокові конкурентні позиції.

Пріоритетні напрями зміцнення конкурентних переваг:

1. Оптимізація логістичних і постачальницьких процесів. Один з ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності – це вдосконалення логістичних ланцюгів. У контексті діяльності ФОП Точилова Т.В. особливе значення має:

- впровадження систем автоматизованого управління запасами (ERP, WMS);
- укладання довгострокових договорів з надійними постачальниками;
- використання геоаналітики для планування ефективних маршрутів доставки;
- розвиток партнерств із логістичними операторами для зниження витрат.

Ці дії забезпечують скорочення витрат, зниження часу обробки замовлень, зменшення втрат і недостач та загальне підвищення ефективності бізнесу.

Сьогодні споживач обирає не лише товар, а й досвід взаємодії з компанією. Підвищення якості сервісу включає:

- запровадження програм лояльності для постійних клієнтів;
- персоналізацію обслуговування (подарунки на дні народження, персональні пропозиції);
- скорочення часу обробки звернень (онлайн-чати, CRM-системи);
- проведення опитувань для виявлення рівня задоволеності клієнтів.

Якісний сервіс сприяє підвищенню довіри, зміцнює емоційний зв'язок з брендом та формує позитивну репутацію на ринку.

У конкурентному середовищі видимість бренду має вирішальне значення. Для посилення маркетингових позицій варто:

- інвестувати в цифровий маркетинг (таргетована реклама, SEO, SMM);

- створити актуальний та сучасний вебсайт з електронним каталогом;
- брати участь у виставках, форумах і локальних бізнес-подіях;
- формувати позитивний імідж через соціальну відповідальність (підтримка ЗСУ, допомога громаді).

Потужна маркетингова стратегія підвищує впізнаваність бренду, залучає нових клієнтів і зміцнює довіру до компанії серед цільової аудиторії.

Працівники – це ключовий актив компанії. Для підвищення ефективності команди рекомендується:

- організувати регулярне навчання й підвищення кваліфікації;
- стимулювати ініціативність і командну роботу через мотиваційні програми;
- впроваджувати систему наставництва для нових співробітників;
- проводити оцінювання персоналу для виявлення сильних і слабких сторін.

Формування сильної корпоративної культури сприяє стабільності колективу, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності.

Щоб адаптуватися до змін ринку й потреб клієнтів, компанія повинна розширювати свій асортимент і впроваджувати нові продукти/послуги:

- аналізувати ринкові тренди для виведення актуальних товарів;
- пропонувати комплексні рішення (наприклад, продаж + сервісне обслуговування);
- тестувати нові категорії продукції в рамках пілотних проєктів;
- використовувати зворотний зв'язок клієнтів для покращення пропозицій.

Це дозволяє компанії залишатися гнучкою, краще задовольняти запити клієнтів та зменшувати ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією.

Упровадження вищезазначених заходів дозволить ФОП Точилова Т.В.: підвищити конкурентоспроможність у галузі; забезпечити стабільне зростання виручки та прибутковості; сформувати позитивний імідж та зміцнити довіру

клієнтів; оптимізувати внутрішні процеси; знизити вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із постачанням, ринком праці чи споживчим попитом.

Таким чином, реалізація цих кроків є необхідною умовою довгострокового розвитку компанії в сучасному економічному середовищі.

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг є ключовим чинником успішної діяльності підприємства. Одним із найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності є формування обґрунтованої стратегії розвитку. Цілком обґрунтованим є висновок про доцільність розробки стратегічної моделі для торговельного підприємства як засобу посилення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ураховуючи складність і динамічність сучасного бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства, включаючи ФОП Точилова Т.В., стає очевидним, що успішна діяльність неможлива без стратегічного планування. Постійні зміни на ринку, зовнішні ризики та непередбачуваність економічної ситуації вимагають від керівництва гнучкості, системності та вміння планувати принаймні на середньострокову перспективу.

Для підвищення конкурентоспроможності компанія має не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й активно формувати свою конкурентну стратегію, яка дозволить ефективно реагувати на виклики ринку та зміцнити позиції серед конкурентів. Практика провідних світових компаній доводить, що стратегічне управління значною мірою сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги.

До основних переваг розробки та впровадження стратегії належать:

- формування стратегічного мислення у власників і керівників компанії, що дозволяє приймати рішення з урахуванням довгострокової перспективи;
- чітке спрямування ресурсів і зусиль підприємства на досягнення визначених цілей;
- можливість встановлення та подальшого контролю ключових

показників ефективності;

- формулювання місії компанії як орієнтиру для реалізації стратегічних цілей;
- підготовка до можливих кризових ситуацій завдяки проактивному підходу до управління.

Розробка конкурентної стратегії має враховувати специфіку ринку, в якому працює підприємство. У випадку ФОП Точилова Т.В. доцільно застосовувати поєднання таких підходів:

- системного – для комплексного розгляду всіх елементів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- маркетингового – для орієнтації на потреби споживачів та тенденції ринку;
- ситуаційного – для адаптації до змін зовнішніх умов;
- комплексного – для інтеграції фінансових, операційних і кадрових рішень;
- динамічного – для реагування на ринкову турбулентність;
- логічного – для забезпечення послідовності рішень і дій у межах обраної стратегії.

Конкурентна стратегія є необхідною умовою ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує керівникам чітке розуміння стратегічних цілей компанії та шляхів досягнення сталих конкурентних переваг. Вона визначає, як саме підприємство може ефективно діяти у конкурентному середовищі та займати вигідні позиції на ринку.

Для адаптації до змін, збереження стабільності та успішного функціонування компанії повинні активно використовувати внутрішній ресурсний потенціал. Це передбачає розробку власних конкурентоспроможних управлінських механізмів, здатних забезпечити стійкість на мікрорівні. Щоб зробити ці механізми максимально дієвими, доцільно здійснювати систематичну оцінку діяльності компанії, аналіз конкурентів, а також ідентифікацію її сильних і слабких сторін.

У сфері торгівлі конкурентна боротьба змушує підприємства постійно шукати внутрішні резерви для зміцнення ринкових позицій. Першим кроком до цього є всебічне дослідження конкурентного середовища.

Конкурентне середовище ринку – це сукупність умов, у яких функціонують компанії, що пропонують аналогічні товари або сировину, конкуруючи між собою за ефективніше використання капіталу, залучення клієнтів та зростання ринкової частки. У цьому середовищі підприємства повинні не лише конкурувати ціною чи асортиментом, а й впроваджувати додаткові сервіси та інноваційні рішення, які підвищують комфорт і зручність для кінцевого споживача.

В умовах тривалих кризових явищ, зокрема пандемії та війни в Україні, все більшої популярності набуває дистанційна торгівля. Відповідно, компанії розширюють свої можливості в напрямку електронної комерції, використовуючи корпоративні вебсайти, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки та месенджери.

Сучасні споживачі віддають перевагу торговельним мережам, що пропонують якісну, але доступну за ціною продукцію, широкий вибір товарів, а також надають високий рівень обслуговування завдяки великій кількості точок продажу або представників. Саме ці чинники стають визначальними у формуванні конкурентної стратегії підприємств торговельної галузі.

Другим типом конкурентної стратегії є стратегія, орієнтована на тісну взаємодію зі споживачами. Компанії, що її застосовують, здобувають перевагу на ринку завдяки вузькій сегментації цільової аудиторії, глибокому розумінню її потреб і постійному оновленню товарного асортименту відповідно до змін у вподобаннях клієнтів. Успішна реалізація цієї стратегії передбачає постійне проведення маркетингових досліджень та аналіз поведінки споживачів. Підприємства активно формують клієнтські бази, сегментують ринки та надають широкі повноваження відділам маркетингу для оперативного реагування на запити клієнтів.

Такі компанії орієнтовані на обслуговування споживачів, які готові

платити за персоналізоване обслуговування та індивідуальний підхід. Їхня головна мета — створити довгострокові відносини з клієнтом, забезпечуючи максимально високий рівень задоволеності. У контексті порівняння стратегій можна зазначити, що перша з них акцентує увагу на знанні потреб клієнтів («Ми знаємо, що вам потрібно»), тоді як стратегія тісного контакту керується принципом: «Ми хочемо точно знати, що вам подобається». Обидва підходи акцентують увагу на орієнтації на споживача, однак мають різні механізми реалізації.

Третя стратегія — стратегія лідерства в продукті. Вона ґрунтується на концепції: «Ти ще не знаєш, але ми покажемо тобі, що саме ти хочеш». Її суть полягає у постійному впровадженні інновацій, що випереджають ринок, і створенні товарів, які витісняють попередні розробки як самої компанії, так і конкурентів. Компанії, які дотримуються цього підходу, зосереджуються на технологічному розвитку, швидкому оновленні продуктів та орієнтації на споживача, який прагне бути першим користувачем новинок, незалежно від їх вартості.

Ця стратегія є особливо актуальною для підприємств, що працюють у сфері цифрових технологій та побутової електроніки, де швидкий технічний прогрес створює постійний попит на інноваційні рішення. Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією та військовими діями, ринок електроніки залишається активним, хоча і зазнав певного зниження обсягів продажів через скорочення купівельної спроможності в 2022 році.

Загалом, концепція конкурентної стратегії, побудованої на наданні споживачеві максимальної цінності, вважається найбільш перспективною. Вона передбачає ефективне використання ресурсів компанії, врахування її корпоративної культури та узгодженість усіх управлінських процесів.

У випадку ФОП Точилова Т.В. доцільно зосередитися на унікальних продуктах і впровадженні гнучких стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Компанії варто також розширити спектр додаткових послуг для покращення досвіду споживача при взаємодії з брендом. Для великих

підприємств доцільно використовувати масштабування як інструмент зниження витрат і розширення асортименту.

Сучасний ринок торговельних компаній характеризується високою насиченістю та зростаючою конкуренцією, що обумовлено як присутністю досвідчених гравців, так і виходом нових учасників. В умовах, коли великі компанії домінують і формують потужні бізнес-мережі, вибір конкурентної стратегії є критично важливим. Для підприємців-початківців стратегія повинна базуватись на конкретному товарі, цільовому споживчому сегменті та очікуваних обсягах реалізації.

Безумовно, реалізація нових стратегічних рішень потребує залучення додаткових ресурсів. Адже саме від внутрішнього потенціалу торговельного підприємства залежить якість його адаптації до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах його високої турбулентності. Важливим стає вміння своєчасно реконфігурувати наявні конкурентні можливості для досягнення поставлених цілей та стратегічних орієнтирів.

У межах обраної стратегії виживання для ФОП Точилова Т.В. доцільним є розширення спектру послуг, зокрема впровадження нової сервісної пропозиції — послуги з обслуговування комп'ютерного обладнання. Як інноваційне рішення компанія пропонує новий вид послуги — «вічний картридж», що ґрунтується на багаторічному досвіді підприємства у сфері заправки та регенерації картриджів.

Суть послуги полягає у заміні використаного картриджа клієнта на підготовлений, протестований та повністю функціональний картридж від ФОП Точилова Т.В. Такий картридж є оригінальним, раніше використаним лише з фірмовим тонером, і проходить повний цикл підготовки до повторної експлуатації, що включає: повне очищення; перевірку технічного стану; за потреби — заміну вузлів (фотобарабана, ракеля, магнітного валу тощо); заправку новим тонером; тестування; упаковку та герметичне пакування.

Ключовою перевагою послуги «вічний картридж» є можливість надання підмінного фонду картриджів, чого не передбачає традиційна послуга

заправки. Це створює суттєву нецінову конкурентну перевагу, адже дозволяє забезпечити клієнтам безперервність друку навіть у період сервісного обслуговування.

Підмінний фонд картриджів — це попередньо підготовлений набір картриджів, який надається клієнтам безкоштовно для забезпечення стабільної роботи їхнього обладнання на час обслуговування основного комплекту.

Для наочного розуміння переваг послуги «вічний картридж» доцільно здійснити її порівняння зі звичайною послугою заправки:

- Заправка картриджа — це один з етапів його життєвого циклу, під час якого видаляються залишки відпрацьованого тонера та заправляється новий. Однак після приблизно трьох заправок картридж втрачає ефективність і потребує регенерації.
- Регенерація картриджа передбачає заміну зношених вузлів (фотобарабана, ракеля, магнітного вала тощо), нову заправку, повторне тестування, пакування і герметичне запаювання. Після трьох циклів регенерації картридж вважається непридатним до подальшого використання, і клієнт змушений купувати новий оригінальний картридж.

Послуга «вічний картридж» дозволяє уникнути цих додаткових витрат, зберігаючи високу якість друку та знижуючи загальні експлуатаційні витрати клієнтів.

### 3.3 Прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження цієї послуги пропонується проаналізувати табл. 3.1, яка демонструє потенційний рівень економії для споживача.

Для оцінки економічної ефективності впровадження інноваційної послуги «Вічний картридж» у діяльність ФОП Точилова Т.В. здійснено порівняння вартості традиційної послуги заправки картриджів із вартістю

нової послуги. У розрахунках використано три найпоширеніші моделі картриджів: HP 1010, Samsung 4200 та Xerox Phaser 3117, які активно використовуються клієнтами підприємства.

Таблиця 3.1

**Порівняння вартості заправки та послуги «вічний картридж», грн.**

Модель картриджа						
№ п/п	HP 1010		Samsung 4200		Xerox Phaser 3117	
	Заправка	«Вічний картридж»	Заправка	«Вічний картридж»	Заправка	«Вічний картридж»
1	168	270	249	432	186	387
2	168	270	249	432	186	387
3	168	270	249	432	186	387
4	630	270	852	432	789	387
5	168	270	249	432	186	387
6	168	270	249	432	186	387
7	168	270	249	432	186	387
8	630	270	852	432	789	387
9	168	270	249	432	186	387
10	168	270	249	432	186	387
11	168	270	249	432	186	387
12	630	270	852	432	789	387
13	168	270	249	432	186	387
14	168	270	249	432	186	387
15	168	270	249	432	186	387
16	1350	270	1800	432	2580	387
Разом	5256	4320	7344	6912	7179	6192
Економія за 1 цикл	936		432		987	

Джерело: складено автором [60]

Як видно з табл. 3.1, ціна разової заправки картриджа є нижчою за вартість послуги «Вічний картридж». Наприклад: для моделі HP 1010 — 168 грн проти 270 грн; для Samsung 4200 — 249 грн проти 432 грн; для Xerox Phaser 3117 — 186 грн проти 387 грн.

На перший погляд, традиційна заправка здається економічно вигіднішою, однак її ефективність знижується вже після кількох циклів використання через необхідність періодичної регенерації картриджів. У

таблиці це відображено у 4-му, 8-му, 12-му та 16-му циклах, коли вартість обслуговування різко зростає через заміну вузлів і деталей.

Так, у 16-му циклі вартість заправки сягає: 1350 грн для HP 1010, 1800 грн для Samsung 4200, 2580 грн для Xerox Phaser 3117, що у кілька разів перевищує фіксовану вартість послуги «Вічний картридж» (270–432 грн відповідно).

Після підрахунку сумарних витрат за весь період використання (16 циклів) видно, що: для HP 1010 витрати на звичайну заправку становлять 5256 грн, тоді як за програмою «Вічний картридж» — 4320 грн; для Samsung 4200 — відповідно 7344 грн проти 6912 грн; для Xerox Phaser 3117 — 7179 грн проти 6192 грн.

Отже, загальна економія при використанні послуги «Вічний картридж» становить: 936 грн для HP 1010, 432 грн для Samsung 4200, 987 грн для Xerox Phaser 3117.

Таким чином, нова послуга забезпечує зменшення витрат клієнта на 8–15 %, залежно від моделі картриджа.

Окрім безпосередньої економії, послуга «Вічний картридж» має низку нецінових конкурентних переваг, серед яких:

- Стабільність якості друку — усі картриджі проходять перевірку та тестування перед повторним використанням.
- Безперервність роботи клієнта — завдяки підмінному фонду картриджів, який надається безкоштовно, споживач не має простоїв у роботі.
- Екологічність — повторне використання картриджів зменшує кількість відходів і витрат на утилізацію.
- Економія часу — клієнт одразу отримує готовий до роботи картридж, не витрачаючи час на очікування заправки.

Аналіз даних табл. 3.1 підтверджує, що впровадження послуги «Вічний картридж» є економічно доцільним як для клієнтів, так і для самої компанії. Для споживачів — це можливість скоротити витрати, забезпечити безперервність роботи та підвищити якість обслуговування. Для ФОП

Точилова Т.В.— це створення нової конкурентної переваги, формування лояльності клієнтів і розширення ринкової частки за рахунок унікальної пропозиції, яка поєднує фінансову вигоду, зручність та інноваційність.

Дослідимо, як вплив впровадження пропонованих заходів на діяльність ФОП Точилова Т.В.(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники ефективності діяльності ФОП Точилова Т.В. в  
результатів впровадження пропонованих заходів**

Показник	2024	Проект 2026	Відхилення рівня 2024 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Величина товарообороту, тис. грн.	8022,1	8549	527	6,57
Витрати на придбання товарів, тис. грн.	7972,8	8244	271	3,40
Прибуток (збиток) компанії, тис. грн.	49,3	305	256	519,22
Обсяг товарообороту на 1 працівника, тис. грн./особу	2005,5	2137,3	131,8	6,57
Рентабельність діяльності, %	0,62	3,70	3,08 в.п.	X

Джерело: складено автором [60]

З метою оцінки впливу впроваджених заходів — зокрема, введення нової послуги «Вічний картридж», оптимізації сервісних процесів та розширення клієнтських переваг — було проаналізовано ключові економічні показники діяльності підприємства у базовому (2024) та проектному (2026) періодах.

У 2024 році обсяг товарообороту склав 8022,1 тис. грн, тоді як у проектному періоді очікується його збільшення до 8549 тис. грн. Абсолютне зростання становить 527 тис. грн, або 6,57 %. Це свідчить про позитивну динаміку попиту на товари та послуги підприємства, що стало можливим завдяки введенню додаткових сервісів, зокрема більш зручної та економічно вигідної моделі обслуговування картриджів.

Витрати на закупівлю товарів також зросли — з 7972,8 тис. грн до 8244 тис. грн, що становить приріст 271 тис. грн або 3,4 %.

Проте темпи зростання витрат є нижчими за темпи зростання

товарообороту, що вказує на ефективніше управління закупівлями, оптимізацію постачання та підвищення маржинальності діяльності.

Найбільш вражаючий ефект — у показнику прибутку. Якщо у 2024 році компанія мала лише 49,3 тис. грн прибутку, то у 2026 році очікується зростання до 305 тис. грн. Абсолютне збільшення — 256 тис. грн, що у відносному вираженні становить 519,22 %. Це свідчить про кардинальне покращення фінансового результату, яке стало можливим завдяки підвищенню ефективності діяльності, впровадженню нових послуг з високою доданою вартістю та зростанню клієнтської бази.

Показник обсягу товарообороту на одного працівника зріс з 2005,5 тис. грн/особу до 2137,3 тис. грн/особу, що означає зростання продуктивності праці на 131,8 тис. грн або 6,57 %. Це є свідченням підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зменшення простоїв і більш раціонального розподілу обов'язків у колективі.

У базовому періоді рентабельність компанії становила лише 0,62 %, що вказувало на мінімальний рівень прибутковості. У 2026 році передбачається зростання цього показника до 3,70 %, тобто на 3,08 відсоткових пункти. Це демонструє помітне зростання ефективності господарської діяльності, що є стратегічно важливим для забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку.

Оцінка динаміки ключових економічних показників підтверджує доцільність і результативність впроваджених заходів. Позитивні зміни в товарообороті, прибутковості, рентабельності та ефективності використання ресурсів свідчать про те, що стратегія розвитку ФОП Точилова Т.В., зокрема впровадження послуги «Вічний картридж», є економічно обґрунтованою та має потенціал до масштабування.

З огляду на те, що зовнішнє середовище, в якому функціонує ФОП Точилова Т.В., характеризується кризовими проявами, для підприємства було обрано конкурентну стратегію виживання. У межах цієї стратегії передбачається підвищення рівня довіри клієнтів через удосконалення іміджу

компанії та впровадження нової послуги — «вічний картридж», яка сприятиме як зростанню прибутковості, так і покращенню якості сервісного обслуговування.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити приріст товарообороту на 6,57 %, при цьому витрати зростуть лише на 3,40 %. Завдяки такій динаміці рівень рентабельності діяльності компанії зросте на 3,08 відсоткових пункти, що є свідченням підвищення ефективності господарювання.

На підставі проведеного аналізу зроблено висновок, що найбільш ефективним інструментом посилення конкурентоспроможності торговельних підприємств є розробка та впровадження стратегії розвитку. Формування чіткої стратегічної позиції та ефективне стратегічне управління дозволяє вирішити кілька ключових завдань:

- по-перше, підвищити потенційний рівень конкурентоспроможності комерційних структур;
- по-друге, зменшити вплив негативних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- по-третє, забезпечити збереження та укріплення конкурентних позицій торговельної компанії у довгостроковій перспективі.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також від наявності гнучкої, економічно обґрунтованої та практично реалізованої стратегії розвитку.

У ході аналізу діяльності ФОП Точилова Т.В. було виявлено, що компанія функціонує в умовах нестабільного ринку, з обмеженими

внутрішніми ресурсами та впливом зовнішніх загроз (економічна криза, війна, зміна споживчих пріоритетів). У зв'язку з цим стратегія виживання була обрана як найбільш доцільна в коротко- та середньостроковій перспективі.

Серед ключових напрямів удосконалення стратегії підприємства визначено: розширення спектру послуг через впровадження інноваційного сервісу «вічний картридж», що забезпечує економію для споживача та формує нецінову конкурентну перевагу; посилення орієнтації на споживача через вдосконалення іміджу компанії, підвищення якості обслуговування та створення довготривалих відносин з клієнтами; покращення економічних показників — зокрема, зростання товарообороту, прибутку, рентабельності та продуктивності праці на одного працівника; формування стратегічного мислення в управлінському складі, спрямованого на постійне оновлення підходів до ведення бізнесу та гнучке реагування на зміни ринкової ситуації.

Впровадження запропонованих заходів дозволило б досягти суттєвого покращення фінансових результатів, а також закласти основу для переходу від стратегії виживання до стратегії зростання у майбутньому.

Таким чином, удосконалення стратегії розвитку ФОП Точилова Т.В. не лише підвищує поточну конкурентоспроможність підприємства, але й формує передумови для його сталого розвитку у посткризовий період.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади, практичні підходи та аналітичні аспекти впливу конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Конкурентне середовище є ключовим зовнішнім фактором, який суттєво визначає траєкторію стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Його вплив проявляється у формуванні попиту, ціноутворенні, поведінці споживачів і постачальників, інноваційній активності, а також у рівні ринкової нестабільності. В умовах зростаючої конкуренції підприємства змушені не лише реагувати на зовнішні загрози, але й проактивно формувати стратегічні переваги.

2. Розробка конкурентної стратегії є одним із головних інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Вона дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й забезпечити довгострокове зміцнення ринкових позицій. Ретельно підібрана стратегія дозволяє компанії системно реалізовувати свої ресурси, формувати унікальні компетенції та досягати економічної ефективності.

3. Проведений аналіз діяльності ФОП Точилова Т.В. засвідчив, що підприємство діє в умовах кризового типу конкурентного середовища, яке характеризується високою мінливістю, ціновим тиском, зниженням купівельної спроможності та посиленням вимог з боку споживачів. У зв'язку з цим обрано стратегію виживання, що є виправданим кроком у короткостроковій перспективі.

4. У рамках удосконалення стратегії розвитку підприємства було запропоновано інноваційну послугу "Вічний картридж", яка поєднує економічну вигоду для клієнтів із підвищенням якості обслуговування. Аналіз ефективності впровадження цієї послуги засвідчив, що вона дозволяє досягти:

- приросту товарообороту на 6,57 %,

- зростання прибутку на 519,2 %,
- збільшення рентабельності діяльності на 3,08 в.п.,
- покращення показника товарообороту на одного працівника.

Це є свідченням успішності обраного напрямку стратегічного розвитку.

5. Розробка стратегії в умовах конкуренції має базуватися на комплексному підході, який включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, детальний аналіз конкурентів, сегментацію споживачів, а також врахування внутрішніх ресурсів і інституційних можливостей. Лише за таких умов можливо досягти збалансованого та стабільного стратегічного розвитку.

6. Запропоновані у роботі шляхи удосконалення стратегії розвитку можуть бути універсальними орієнтирами для інших торговельних компаній, що функціонують в умовах схожого конкурентного тиску. Практична значущість результатів полягає в можливості використання їх для підвищення ефективності стратегічного управління та зниження чутливості до зовнішніх ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Teece D., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal*, 1997. № 18(7). P. 509–533. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_16)
2. Акімов Є., Шпортюк Н.Л. Розробка стратегії зміцнення і розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 75-76.
3. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_11\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_29)
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 86-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2018\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_13)
6. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2023\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3)
7. Бшарат Н. Шляхи підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 20. С. 48-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_20\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_20_7)
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О.

Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № С. 4-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2021\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3)

10. Владимирська Н.І., Лаптева В.В. Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства на основі пошукового моделювання.

11. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2023\\_68\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_6)

12. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

13. Гавенко М.С., Орлов О.О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 46-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_12)

14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

15. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11)

16. Данько Т.І., Яворська Н.П., Тупісь М.М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2021\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6)

17. Дашко І.М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4)

18. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент

ефективності та конкурентоспроможності підприємств – доміанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2022. № 12. С. 151-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_12\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21)

19. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_4)

20. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_5)

21. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2022\\_3-4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_6)

22. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_5)

23. Кацемір Я.В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони*. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 46-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2021\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_9)

24. Козаченко Г. В., Лепейко Т. І. *Стратегічний менеджмент підприємства*. Х.: ХНЕУ, 2017. 340 с.

25. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: *Економіка*. 2021. № 1. С. 269-275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_32)

26. Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2023\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_12)

27. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Буримченко А.О. Забезпечення

конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах інформаційної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 79-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_14)

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

29. Кучмесєв О.О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2022\\_29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_12)

30. Лихачевська А.Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__13)

31. Лупак Р.Л., Рудковський О.В., Березівський Я.П. Матеріально-технічне забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 74-

32. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

33. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

34. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 45-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_7\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8)

35. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

36. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський

Д.О., 2015. 417 с.

37. Олейнікова Л. Г. Взаємозв'язки між рівнями конкурентоспроможності. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 85-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Triv\\_2022\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Triv_2022_2_10)

38. Павловські Г. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал №Інтернаука№. Серія: Економічні науки*. 2022. № 11. С. 185-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_11\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_26)

39. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнеснавігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2021\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6)

40. Портер М. Е. *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. К.: Основи, 2020. — 390 с.

41. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

42. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнессередовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5)

43. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 330-337. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41)

44. Рибчук А.В., Процишин О.Р., Зінкевич В.І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188.

45. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т.

18, вип. 1. С. 98-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2019\\_18\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_9)

46. Різник Н., Берестецька О., Іваськів Н. Моделювання конкурентоспроможності торгівельного підприємства на основі економетричного підходу. *Соціальноекономічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 533-540. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2021\\_2\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_59)

47. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5)

48. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13)

49. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11)

50. Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 40-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_9)

51. Сарай Н.І., Годзіра Д.О. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_1_13)

52. Серета Д. Конкурентоспроможність як напрямок розвитку підприємства в сфері торгівлі й надання послуг. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 8. С. 137-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2018\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_8_12)

53. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання.

*Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2023\\_29\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2023_29_1_5)

54. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки.* 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2022\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11)

55. Соболева Г.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2021\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_4_16)

56. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

57. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 23. С. 47-52.

58. Устік Т.В., Будаков Н.О., Протащук С.С. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2019. № 2. С. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2019\\_2\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_39)

59. Фелинюк О.О. Оптимізація витрат, як засіб для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2020. № 14(2). С. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_14\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_14(2)_6)

60. Фінансова звітність ФОП Точилова Т.В.

61. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор.* 2022. Вип. 2. С. 101-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_17)

62. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. *Ефективна*

*економіка*. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54)

63. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

64. Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_1\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_65)

65. Шульга Л. В. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_54)

66. Яворська Н.П., Данько Т.І. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2019. № 11. С. 59-64.