Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 005

МІДЯНЧУК ТЕТЯНА ІВАНІВНА

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

МЕНЕДЖМЕНТ

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ Т. І. Мідянчук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____ Станьковська І. М. к.е.н., доцент

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ І. П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри

_____ Кінаш І. П.

“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці **Мідянчук Тетяні Іванівні**
(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема: Дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

Керівник роботи Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н., доц.,
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету № 45/8 від 29. 04. 2025 р

2. Строк подання студентом роботи 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звіти про фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства

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

Вступ

1 Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

2 Аналіз конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

3 Розроблення рекомендацій щодо покращення забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1 Тема. 2. Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі. 3 Аналіз показників економічної діяльності магазину «Продукти». 4 Аналіз середовища діяльності магазину «Продукти».5 Аналіз конкурентоспроможності магазину «Продукти». 6 Заходи з покращення конкурентоспроможності магазину «Продукти». 7 Оцінка впливу заходів на конкурентоспроможність магазину «Продукти».

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02.05. 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
1	Видача завдання та узгодження плану	02.05.25	виконано
2	Написання І розділу	До 07.06.25	виконано
3	Написання ІІ розділу	До 13.06.25	виконано
4	Написання ІІІ розділу	До 17.06.25	виконано
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	До 18.06.2025	виконано
6	Термін здачі роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	До 19.06.2025	виконано
7	Термін здачі роботи на кафедру для представлення до захисту	До 21.06.2025	виконано

Студент_____ Мідянчук Т. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____ Станьковська І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства».

У бакалаврській роботі розглянуто теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Проведено аналіз конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства, надана його характеристика, проаналізовано середовище діяльності роздрібного торгівельного підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища проведено з використанням PESTEL-аналізу; аналіз економічних показників діяльності проведено з використанням методів аналізу та синтезу; для аналізу конкурентоспроможності використано методи порівняння, експертного оцінювання, графічний метод.

За результатами аналізу економічних показників та критеріїв оцінювання конкурентоспроможності з використанням SWOT-аналізу обрано стратегію подальшої діяльності та запропоновано заходи її реалізації з метою покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства. Розраховано вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства.

Бакалаврська робота містить 60 сторінок, 18 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел має 34 назви.

Ключові слова: роздрібне торгівельне підприємство, конкурентоспроможність, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, радар конкурентоспроможності.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is «Research on the competitiveness of a retail enterprise».

The bachelor's thesis considers the theoretical principles of research on the competitiveness of a retail enterprise.

The competitiveness of a retail enterprise is analyzed, its characteristics are provided, and the environment of the retail enterprise's activities is analyzed.

The analysis of the external environment is carried out using PESTEL analysis; the analysis of economic indicators of activity is carried out using methods of analysis and synthesis; methods of comparison, expert assessment, and a graphical method are used to analyze competitiveness.

Based on the results of the analysis of economic indicators and criteria for assessing competitiveness using SWOT analysis, a strategy for further activity is selected and measures for its implementation are proposed in order to improve the competitiveness of a retail enterprise. The impact of the proposed measures on the competitiveness of a retail enterprise is calculated.

The bachelor's thesis contains 60 pages, 18 tables, 7 figures, the list of used sources has 34 names.

Keywords: retail enterprise, competitiveness, PESTEL analysis, SWOT analysis, competitiveness radar.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентна поведінка підприємств 9

1.2 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства 16

1.3 Особливості забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 28

2.1 Характеристика діяльності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» та його внутрішнього середовища 28

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі «Продукти» 32

2.3 Аналіз конкурентів та конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» 40

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 44

3.1 Визначення конкурентної стратегії роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» 44

3.2 Заходи з реалізації напрямів покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства 47

3.3 Оцінювання ефекту від впровадження заходів для покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства 50

ВИСНОВКИ 54

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ведення бізнесу роздрібна торгівля є однією з найдинамічніших сфер економіки. Конкуренція в цій галузі постійно посилюється під впливом глобалізації, цифровізації, змін у поведінці споживачів та зростання ролі сервісу й унікальності товарної пропозиції. Для підприємств роздрібної торгівлі важливо не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й активно формувати конкурентні переваги, що дозволяють ефективно функціонувати в мінливому ринковому середовищі.

Особливу актуальність набуває дослідження конкурентоспроможності невеликих торговельних об'єктів, таких як магазини формату «біля дому», які змушені адаптуватися до тиску з боку великих торговельних мереж і цифрових платформ. Забезпечення стійкої конкурентної позиції потребує глибокого аналізу сильних і слабких сторін підприємства, розуміння поведінки конкурентів і споживачів, а також розробки інструментів для підвищення ефективності діяльності.

У науковій літературі конкурентоспроможність розглядається як комплексна економічна категорія. Теоретичні основи цієї проблематики сформовані у працях зарубіжних учених: М. Портера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, а також українських дослідників: О. Амоші, Л. Шершньової, С. Ілляшенка та інших. Ці науковці визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати цінність для споживача краще, ніж конкуренти, забезпечуючи водночас прибутковість та стратегічну стійкість.

Але, сучасний споживчий ринок перебуває у постійній динаміці, а відповідно шляхи забезпечення конкурентних позицій підприємств роздрібної торгівлі також потребують постійних змін та оновлень, що вимагає проведення подальших досліджень.

Темою бакалаврської роботи є дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Об’єктом дослідження є роздрібне торгівельне підприємство «Продукти».

Предметом дослідження є забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Методи дослідження: кількісний та якісний аналіз, застосування методу декомпозиції та порівняння, стратегічний та конкурентний аналіз.

Метою дослідження є розроблення заходів з покращення шляхів забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Завдання дослідження:

- аналіз теоретичних засад конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства;

- визначення особливостей забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства;

- характеристика та аналіз економічної діяльності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти»;

- аналіз середовища діяльності досліджуваного підприємства;

- аналіз конкурентоспроможності магазину «Продукти»;

- розроблення заходів з покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти».

Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел.

У вступі обгрунтовано актуальності теми, мету, завдання, об’єкт та предмет дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичне підгрунтя забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

У другому розділі проаналізовано діяльність, середовище діяльності та конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства «Продукти».

У третьому розділі запропоновано заходи з покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентна поведінка підприємств

Сучасний ринок – це ринок із сильною конкуренцією, саме конкуренція є стимулом для розвитку підприємств, кращого задоволенням потреб споживача та пошуком нових шляхів завоювання стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення ефективності виробництва, підвищення технічного рівня виробництва, сервісу та якості, розширення номенклатурних позицій товару.

Економічна конкуренція (Закон України «Про захист економічної конкуренції») – «це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обігу товарів на ринку» [1]

Конкуренція – «це той важливий стимул, який спонукає компанії ефективніше використовувати наявні ресурси, модернізувати виробництво, вкладати великі кошти в інновації, шукати нові методи задоволення потреб споживачів і при цьому заробляти більше. Саме тому конкурентоспроможність є найважливішим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку компаній.» [2]

Конкуре́нція (лат. *concurrentia* — збіг, узгодженість) — це економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас - механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин. [3]

В науковій літературі є багато визначень поняття конкуренції. Для подальшого дослідження представимо ці визначення у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові визначення поняття конкуренції

Автор	Визначення поняття
С.В. Мочерний [4, с. 89]	Конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг і за привласнення найбільших прибутків
Адама Сміта [5, с. 88].	Конкуренція – це суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови купівлі й продажу. Вона позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною
Г.М. Филюк [6, с. 86]	В умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками та споживачами. Вона пов'язана з певними витратами (зокрема, з посиленням соціально-економічної диференціації в суспільстві), при цьому забезпечує чималий економічний ефект, стимулюючи зниження цін, підвищення якості та асортименту випускаючої продукції, впровадження науково-технічних досягнень
В.В. Швед [7, с. 95]	Конкуренція є засобом успішного функціонування ринкової економіки, а також економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, які намагаються забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку
Фрідріх Гаєк [8, с.44]	Конкуренцію, на якій базується процес вибору, маємо розуміти в найширшому значенні. Вона містить і конкуренцію між організованими та неорганізованими групами, а навіть більше - конкуренцію між індивідами. Уважати її протилежною співробітництву або організованості значило б мати неправильне уявлення про її природу»
Станьковська І.М. [9, с. 95]	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і суперництва між суб'єктами ринку (людьми, підприємствами, галузями, територіями) для забезпечення найкомфортніших умов свого існування (кращих можливостей доступу до ресурсів (природних, матеріальних, людських, нематеріальних), збуту своєї продукції, одержання найбільшого прибутку.

Джерело: складено автором

За результатом аналізу визначень, можна акцентувати увагу на ряді функцій, які на думку П.Р. Пуцентейло виконує конкуренція:

– регулювальна функція - конкуренція вимагає виготовляти ті товари та послуги, які необхідні споживачеві;

– розподільча функція - дає змогу розподіляти доходи серед підприємств і фірм залежно від результатів їхньої діяльності. Розподіляє виробництво на певні пропорції, сприяє переливу капіталу між сферами виробництва;

– мотивуюча функція означає, що підприємець повинен розраховувати не тільки на отримання прибутку, але й передбачати ризик своєї діяльності; – стимулююча функція примушує виробників розширяти вигідні сфери виробництва, збільшувати накопичення та інше [10, с. 123].

Для того, щоб визначити як підприємству діяти в умовах конкуренції та забезпечити свою конкурентоспроможність необхідно знати, який вид конкуренції є характерним для ринку на, якому працює підприємство. Для цього представимо види конкуренції та їхні характеристики в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види конкуренції та їхні характеристики

Характерні ознаки	Вид конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість конкурентів	Велика кількість	Багато організацій, що виробляють подібні товари/послуги	Декілька	Один продукт і одна організація
Контроль над цінами	Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений заміною	Вплив цінового лідера	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Продукти не помітні за властивостями та якістю	Продукти диференційовані за сегментами ринку	Істотна для окремих продуктів, незначна – для стандартних	Контроль відсутній
Бар'єри для входження та виходу	Легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Вхід ускладнено необхідністю значних інвестицій	Вхід є практично неможливим
Контроль над ресурсами	Відсутній	Обмежений	Частковий	Повний

Джерело: складено автором на основі джерела [11, 12]

Для кращого аналізу конкурентних позицій та конкурентоспроможності

підприємства, розглянемо як «розрізняють конкурентні моделі ринку з позиції споживачів:

– поліпсонію – на ринку перебуває велика кількість споживачів;

– олігопсонія – на ринку є декілька великих покупців;

– монопсонія – на ринку виокремлюється один покупець». [9]

В умовах конкуренції на ринку важливим завданням підприємств-учасників даного ринку є здатність забезпечити конкурентоспроможність власного підприємства.

В таблиці 1.3 представимо визначення поняття конкурентоспроможності сформовані науковцями.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
Забелин П. В. [9]	Конкурентоспроможність – це здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або вище середнього прибутку
Станьковська І. М. [13, с. 32]	Конкурентоспроможність – це можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Примак Т. А. [14]	Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів.
І. М. Станьковська, І. Костишин [15]	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта краще порівнянно з аналогічними об'єктами задовольняти реальні чи потенційні потреби на конкретному ринку та в конкретний період часу.

Джерело: складено автором

Окрім визначень «конкуренції» та «конкурентоспроможності» у таблиці 1.4 пропонуємо визначення понять «конкурентоспроможність підприємства» для того, щоб більш точно представити досліджувану проблему.

Таблиця 1.4 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор визначення	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Станьковська І. М. [9]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність досягати конкурентних переваг над іншими товарами на даному ринку, ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами, виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, в достатній кількості, за високого технологічного рівня обслуговування продукцію.
Кравчук Г.В. [16]	Конкурентоспроможність організації (країни, галузі) – це складна економічна категорія, під якою розуміють здатність організації (країни, галузі) ефективно функціонувати протягом значного періоду в умовах конкурентного ринку.
Інститут менеджменту і розвитку (IMD) [17]	Конкурентоспроможність підприємства - реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Білорус О., Мацейко Ю. [18]	Конкурентоспроможність — це динамічний процес, де кожний, власне, конкурує з кожним .
Саєнко М.Г. [19]	Конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.
А. П. Румянцев, В. Ю. Мірошниченко [20]	конкурентоспроможність – здатність підприємства досягати постійних високих результатів за рахунок власного розвитку, кооперації з конкуруючими підприємствами, застосування соціально-етичного маркетингу, та задоволення потреб споживачів у межах засад сталого розвитку країни, в межах якої ведеться діяльність.

Джерело: складено автором

Найбільш повне, на нашу думку, запропоновано таке визначення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність досягати конкурентних переваг над іншими товарами на даному ринку; здатність підприємства займати певну ринкову нішу; ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що надає йому перевагу над конкурентами; ефективно

розпоряджатися власними й позиковими ресурсами, налагодити високий технологічний рівень виробництва; здатність запропонувати споживачам необхідний товар, відповідної якості, у необхідній кількості, доставлений у необхідний час, у необхідне місце з мінімальними витратами. [9]

На підставі розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» можна визначити, якою повинна бути конкурентна поведінка підприємства, щоб забезпечити собі тактичні та стратегічні переваги відносно конкурентів на ринку.

Генрі Мінцберга дає визначення конкурентної поведінки як операційної поступової поведінки, для отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку. [21]

Залежно від того, якими конкурентними перевагами володіє підприємство, воно обирає відповідну конкурентну поведінку. У таблиці 1.5 подано тип конкурентної поведінки, яку може обрати підприємство відповідно до власної цільової орієнтації.

Таблиця 1.5 – Типи конкурентної поведінки підприємства

Тип конкурентної поведінки	Цільова орієнтація підприємства
1	2
Наступ	Завоювання та розширення частки ринку, агресивна позиція
Оборона	Збереження зайнятої частки ринку, утримання позицій
Кооперація	Максимізація спільного виграшу, використання аутсорсингу
Синергізму	Спільне використання ресурсів, об’єднання бізнес одиниць – вертикальні, горизонтальні, багатоканальні системи
Рівність	Мінімізація різниці між власним та чужим виграшем
Індивідуалізм	Максимізація власного виграшу, зневага до дій конкурентів
Суперництво	Максимізація відносного виграшу, дії, що провокують конкурента до відповідних дій
Агресія	Мінімізація виграшу іншого

Продовження таблиці 1.5

1	2
Попереджувальна	Займають вигідні позиції на ринку та використовують попереджувальні заходи стосовно конкурентів
Адаптивна	Грунтується на пристосуванні та врахуванні дій конкурентів

Джерело: сформовано на основі [22, 9]

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно знати, яку форму забезпечення конкурентоспроможності обрати: цінову чи нецінову (якісну).

Цінова форма забезпечення конкурентоспроможності полягає у зниженні цін на товари порівняно з такими ж товарами підприємств-конкурентів. При ціновій конкуренції можуть бути використані: знижки, акції, дисконтні картки, розпродажі, заходи з лояльності до споживачів. Ціни можна знижувати до забезпечення рівня беззбитковості.

Нецінова (якісна) конкурентоспроможність підприємства полягає у продажу товарів чи наданню послуг тієї ж якості ніж у конкурентів за нижчими цінами, або вищої якості за такими ж цінами. При забезпеченні нецінової конкуренції використовують такі заходи:

- розроблення диференційованих товарів кращої якості;
- надання гарантійного обслуговування;
- кращі умов постачання;
- кращий торговий сервіс;
- задоволення нових потреб через використання того ж товару інше.

Забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довготривалому періоді з більшою імовірністю можна використовуючи нецінову (якісну) конкурентоспроможність, адже конкурентам потрібен буде час на її відтворення.

Цінову конкурентоспроможність доцільно використовувати, якщо у підприємства є запас міцності, щоб витримати такі ж дії конкурентів.

Правильне використання зазначених форм конкурентоспроможності

відповідно до виду конкуренції, яка існує на даному ринку, забезпечить підприємству належний рівень конкурентних переваг.

1.2 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно провести її оцінювання. Саме за рахунок оцінки сукупності показників конкурентоспроможності підприємств можна провести порівняння їхнього становища на конкретному ринку та в конкретний період часу.

Як зазначає А. О. Левицька, «оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.» [23]

Для оцінювання конкурентоспроможності використовують як кількісні так і якісні методи.

Якісні методи пов’язані із описом суті проблеми та її словесним описом, переважно мають дискретний характер. Кількісні методи забезпечують представлення у цифровому вигляді. Кількісні методи оцінюють реальні шанси суб’єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [24]

Методи оцінювання конкурентоспроможності можна розділити на кілька груп. Серед яких виділяють методи:

- матричні – представляють дані та їхнє оцінювання у вигляді таблиці та аналізують окремі складові діяльності підприємства, середовище його функціонування, ринкову позицію, основні напрями подальшого розвитку;
- графічні – дають мажливість оцінити конкурентоспроможність за

результатами графічного представлення групи факторів, які характеризують конкурентоспроможність: побудова «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності».;

- індексні – дають можливість провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з галузевими показниками, показниками підприємства-лідера ринку, ретроспективними показники оцінюваного підприємства.;

- аналітичні (розрахункові) – полягають у проведенні розрахунково-аналітичних операцій за вхідними даними, які характеризують конкурентоспроможність;

- комплексні - орієнтовані на аналіз та використання комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників функціонування підприємства.

У таблиці 1.6 представимо методи оцінювання конкурентоспроможності, які згрупуємо за відповідними групами.

Таблиця 1.6 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Методи
1	2
Матричні	Матриця БКГ Матриця І. Ансоффа Матриця McKinsey Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця А. Томпсона і Р. Стрікленда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів» Метод, що базується на теорії життєвого циклу Карта стратегічних груп Дослідження кривої досвіду Метод аналізу на основі функцій бажаності Метод семантичного диференціалу Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена Метод побудови конкурентного простору

Продовження таблиці 1.6

1	2
Індексні	Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів Інтегральні методи Методи самооцінки Європейська модель ділової досконалості Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції На основі рейтингу товарів За обсягами продажу Диференційований метод На основі корисності
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4 Індекс ХерфіндаляХіршмана Індекс Розенблюда Метод різниць Метод рангів Метод балів Модель з ідеальною точкою
Комплексні	Таксономічний метод Метод радара Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу

Джерело: складено автором на основі [23]

Вибір методу оцінювання залежить від сфери діяльності підприємства, ринку, виду конкуренції, яка на ньому використовується інше.

Так матричні методи мають як позитивні, так і негативні особливості їхнього застосування. Серед позитивних виділяють:

- при наявності достовірної інформації про обсяги продажу підприємств-конкурентів можливість визначити частку ринку та темпи зростання ринку;

- можливість аналізу підприємств за різними напрямами діяльності на різних етапах життєвого циклу.

Серед недоліків матричних методів автори [24] виокремлюють:

- оцінювання тільки за двома параметрами, які не завжди є точно визначеними;

- складність прийняття управлінських заходів у зв’язку з відсутністю встановлених причинно-наслідкових зв’язків.

Графічні методи дають можливість візуалізувати оцінювані показники. Найкраще їх використовувати у взаємозв’язку із аналітичними методами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів. [25]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинно носити системний характер та включати ряд етапів його проведення, а саме:

- визначення цілей проведення оцінювання,

- аналіз ринку та внутрішнього середовища підприємства з виділенням основних факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності,

- вибір еталонних показників, до яких би мало прагнути підприємство,

- на основі аналізу ринку та еталонних показників оцінювання вибір методу дослідження;

- розрахунок одиничних, інтегральних та комплексних показників;

- розроблення висновків та відповідних заходів із покращення конкурентоспроможності.

Кожен із зазначених етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства включає підпункти, які включають відповідний перелік дій різних відділів підприємства.

Для оцінювання взаємозв’язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища можна використати SWOT-аналіз та визначити альтернативи для визначення стратегічних дій з покращення конкурентоспроможності підприємства.

На рисунку 1.1 представимо модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1.1 - Модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

1.3 Особливості забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства

Роздрібне торгівельне підприємство належить до галузі торгівлі, яка за своєю специфікою виконує функцію посередника між споживачем та виробником, а її стан сигналізує про економічний стан інших галузей. Торгівля є відображенням стану економіки регіону, відображає попит та пропозицію, яка формується на товарному ринку регіону, є індикатором розвитку регіону та привабливістю регіону для інвесторів.

Характерною особливістю забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплекс інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних, інноваційних та економічних потенційних можливостей. Якщо торгівельне підприємство має високий рівень конкурентних переваг з високою ефективністю, то передумови для забезпечення конкурентоспроможності у конкурентному середовищі в підприємства зростають. [26]

Характеристика конкурентоспроможності торговельного підприємства є відображенням параметрів інтенсифікації ринку, покращення економічних показників господарсько-фінансової діяльності, соціально-орієнтованої економіки підприємства, узагальнюючої оцінки конкурентних переваг в межах конкурентного середовища [27, с. 347].

Якщо розглядати, що конкурентоспроможність підприємства залежно від стану його оточення на макро- та мезорівні, то слід зазначити, що формування конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства формується на мезорівні за рахунок переваг над конкурентами, залучення прихильності споживачів, партнерських взаємовідносин з постачальниками та контактними аудиторіями.

Конкурентоспроможність торгівельного підприємства залежить від:

- асортименту товарної пропозиції,

- якості товарів,

- цінової політики підприємства,

- організації роботи підприємства,

- сервісної політики,

- роботи персоналу,

- фінансової спроможності,

- здатності ефективно використовувати ресурси підприємства

- доступності торгівельного закладу для споживача,

- логістики.

Науковиця М. Чорна [28] вважає, що конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі необхідно розробляти за трьома відповідними напрямами:

- взаємодія з постачальниками на основі таких принципів як: стратегічна стійкість, відповідність фундаментальним цінностям, єдність інтересів, розвиток партнерства, плановість, повне та достовірне інформування, гнучкість та підтримання безпеки;

- формування ефективного внутрішнього середовища на основі елементів ланцюга цінностей, що включає такі складові як: організація та технологічне забезпечення торговельного процесу; підбір, підготовка, організація роботи персоналу; створення та підтримання матеріально-технічної бази й інфраструктури підприємства та внутрішня логістика,

- стосунки зі споживачами повинні включати: вдосконалення асортиментної, цінової та сервісної політик, політики в області якості, активізації рекламної діяльності (як найважливішій частині комунікаційної політики), а також створенню ефективних програм лояльності, наданням додаткових послуг, передпродажною підготовкою товарів, контролем (збереженням) їх якості та їх безпосередньою реалізацією.

Також необхідно зосередити увагу на маркетинговій складовій забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Маркетингова складова буде включати оцінювання показників, які характеризують просування, зв’язок із споживачами, застосування інструментів маркетингу.

Товарна пропозиція роздрібного торгівельного підприємства займає одне з найважливіших місць в забезпеченні конкурентоспроможності. Адже товарний асортимент, який задовільняє потреби цільової аудиторії, якість пропонованого товару, впровадження товарних новинок та послуг є базовими компонентами за якими споживач звертається до закладу торгівлі.

Вплив на конкурентоспроможність має соціальна складова діяльності підприємства та соціальна відповідальності перед споживачем.

Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі залежить значною мірою залежить від роботи персоналу, тому увага до соціальної складової в діяльності підприємства забезпечить зацікавленість працівників у покращенні роботи з клієнтами та кращому виконанню виробничих функцій, що збільшить обсяги реалізації та частку ринку підприємства. Робота з покращення конкурентоспроможності за рахунок соціальної складової буде полягати в оптимізації персоналу, розробленні ефективної системи оплати праці, забезпеченні розвитку персоналу, можливості участі персоналу у розподілі прибутку та отриманні відсотка від обсягів реалізації товару.

Слід зазначити, що акцент у забезпеченні конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства слід зробити на сервісній політиці підприємства та якості організації торгівлі. Для оцінювання стану сервісної політики підприємства доцільно провести оцінювання за розрахунковими показниками, які охарактеризують якість сервісного обслуговування на основі критеріїв визначених менеджментом торгівельного підприємства та провести оцінювання з погляду споживача та персоналу, використовуючи анкетування.

Також при забезпеченні конкурентоспроможності слід брати до уваги логістичну складову підприємства: ефективність постачання, належні умови зберігання товару, доставку споживачеві та прийнятні умови повернення товару.

Стан технологічної складової підприємства роздрібної торгівлі забезпечується рівнем автоматизації процесів та покращує якість обслуговування споживачів.

У таблиці 1.7 представимо показники забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Таблиця 1.7 - Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі

Групові показники	Одиничні показники
1	2
Товарна складова	-ширина асортименту основних товарів; - глибина товарного асортименту - асортимент супутніх товарів та послуг; - якість товарів з позиції споживача; - відповідність товарів стандартам; - наявність інноваційних товарів; - оборотність товарних запасів; - рентабельність товарів; - коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами; - частка товарів, які не користуються попитом у загальній кількості товару; - частка брендованих товарів у загальній кількості товарів.
Якість торгівельного обслуговування (сервісу)	- зручність доступу до товарів і до інформації про них; - компетентність персоналу; - якість консультацій; - післяпродажне обслуговування; - забезпечення індивідуального підходу до споживача; - кількість касових апаратів (терміналів); - середній час знаходження в чергах; - режим роботи; - температурний режим у торговельному залі; - благоустрій торговельних площ магазину й навколишньої території; - наявність системи навігації; - кількість місць на парковці, камер схову, туалетів, візків та інше.

Продовження таблиці 1.7

1	2
Маркетингові заходи	- наявність заходів з просування підприємтсва, товару: реклама, заходи зі стимулювання збуту, акції інше - взаємозв'язок з клієнтами: сайт, екаунт у сомережах інше.
Спеціальні показники якості	- витрати на розвиток комплексу послуг із розрахунку на 1 зайнятого, на 1 грн капітальних вкладень тощо; - витрати на тренінги персоналу; - кількість скарг (по кожному виду послуг); - надійність і гарантованість послуги (за видами послуг); - рівень користування послугою (за видами послуг); - максимальна «міцність»/пропускна спроможність за кожним видом послуги; - «потужність» послуги в середньому з розрахунку на 1 покупця (для певних видів послуг); - доступність послуги (для певних видів послуг); - показники якості обслуговування (рейтинги); - динаміка виданих бонусів, знижок, спеціальних карток
Логістика	-оптимізація процесів постачання та розподілу товарів; - швидкість обслуговування; - надання зручностей доставки та повернення товарів; - забезпечення належних умов зберігання та транспортування товарів; - відстань переміщення товарів від надходження до продажу; - величина та зміна запасів, термін збереження товару
Організаційно-технологічна складова	- виконання вимог нормативно-правових актів (рівень безпеки, захист прав споживачів, готовність до надзвичайних ситуацій); - товарообігт на 1 $м^2$ площі; - кількість засобів зовнішньої та внутрішньої реклами; - коефіцієнт демонстраційної площі; - коефіцієнт площі складських приміщень; - наявність CRM системи.

Продовження таблиці 1.7

1	2
Персонал	- реалізація програми пошуку та відбору персоналу: - уточнення потреби в персоналі, - розвиток механізмів пошуку, відбору та найму персоналу; - адаптація персоналу: - прискорення входження персоналу в систему взаємовідносин і культурне середовище, - асиміляція персоналу; - інтенсифікації процесу розвитку персоналу: - диверсифікації форм навчання - збільшення інвестицій у персонал, - удосконалення підходів до розвитку персоналу: - розширення або звуженням спеціалізації, - урізноманітнення методів підвищення кваліфікації; - удосконалення мотивації персоналу: - покращення механізмів управління трудовою мотивацією, - індивідуальне та колективне стимулювання, - диверсифікації форм участі персоналу у фінансових результатах і капіталі компанії; - поглиблення оцінки персоналу: - вдосконалення методичних і процедурних аспектів експертизи результатів індивідуальної та колективної праці, - атестації персоналу.
Ціна	- методи ціноутворення: - орієнтована на норму прибутку; - орієнтована на масу прибутку; - ціноутворення на рівні конкурентів; - на основі конкурентоспроможності товару; - цінові знижки
Конкуренція місця	- скорочення кількості вільного часу працюючого населення. - розташування магазину біля місця проживання споживача, - продовжений графік роботи, - магазини цілодобової торгівлі

Джерело: складено автором з використанням [28, 29]

У статті «Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України» Тараненко О. О. пропонує перелік чинників, які впливають на розвиток

підприємств роздрібної торгівлі. На нашу думку зазначені чинники впливають і на конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства. Серед них можна виокремити такі як:

- купівельна спроможність та вподобання українського населення;
- стан і проблеми товарозабезпечення;
- стан матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі;
- інституціональні перетворення в українській торгівлі;
- концентрація торгівельних підприємств та конкуренції між ними [30].

Отже забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства залежить від правильно обраних критеріїв, організації процесу торгівлі та постачання, кваліфікованого персоналу, лояльності споживачів, що може забезпечити тільки ефективна система управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» та його внутрішнього середовища

Важливим завданням дослідження є аналіз тенденцій розвитку підприємств роздрібної торгової мережі для вибору оптимальних напрямів забезпечення їхньої конкурентоспроможності. На даному етапі розвитку роздрібної торгівлі, проходить скорочення кількості малих магазинів, однак торгівельні площі тих, що виживають у конкурентній боротьбі зростають.

Пріоритетною локацією невеликих торгівельних об’єктів залишається сільська місцевість, що пояснюється низьким рівнем платоспроможного попиту, зменшенням чисельності сільського населення, відсутністю необхідності придбання певних товарів тощо [31]. Також активно розвивається інтернет-торгівля, що стосується і підприємств роздрібної торгівлі як міської так і сільської місцевості.

Об’єктом дослідження є підприємство роздрібної торгівлі - магазин «Продукти» ФОП Винник Марина Павлівна, яке здійснює свою торгівельну діяльність за адресою вул. Зелена будинок **, корпус А, місто Надвірна, Надвірнянський р-н, Івано-Франківська обл., Україна.

Підприємство роздрібної торгівлі магазин «Продукти» функціонує уже більше 10 років. Дата реєстрації початку підприємницької діяльності - 20.01.2015 року. Такий довгий для торгівельного підприємства термін діяльності можна пояснити привабливим місцем розташування в місті Надвірна, а саме на перехресті вулиці В. Великого та Сагайдачного, неподалік улюбленої рекреації в районі дамби під скалою та пропонує для клієнтів найбільш повний асортимент харчової продукції. Тут є: м'ясні та молочні продукти, риба і інші продукти, сухофрукти, культурні, перероблені, консервовані, безалкогольні напої, багатий

вибір вин вітчизняних та зарубіжних виробників, екзотичні та звичні фрукти, овочі й багато іншого. Безкоштовний Wi-Fi. [32]

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності магазину «Продукти» є код 47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності зазначені підприємством роздрібної торгівлі є:

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.30 Обслуговування напоями

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

90.03 Індивідуальна мистецька діяльність

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

73.11 Рекламні агентства [33].

Слід зазначити, що магазин «Продукти» пропонує клієнтам, окрім якісних харчових продуктів, побутову хімію, дитячі іграшки, авторські картини.

Магазин є невеликим за розміром. На даний час у штаті магазину працює 11 працівників, які мають відповідний рівень освіти та здатність якісно виконувати покладені на них функціональні обов’язки. Організаційна структура представлена на рисунку 2.1. Організаційна структура управління роздрібним торгівельним підприємством лінійна та дворівнева. Директорка та власниця магазину координує діяльність адміністратора торгового залу та бухгалтера. Однак при такій невеликій кількості персоналу вона має можливість бачити та координувати, при потребі, діяльність усіх працівників.

У магазині зроблено ремонт, закуплено нове холодильне обладнання та генератори для безперебійної роботи в умовах відсутності світла.

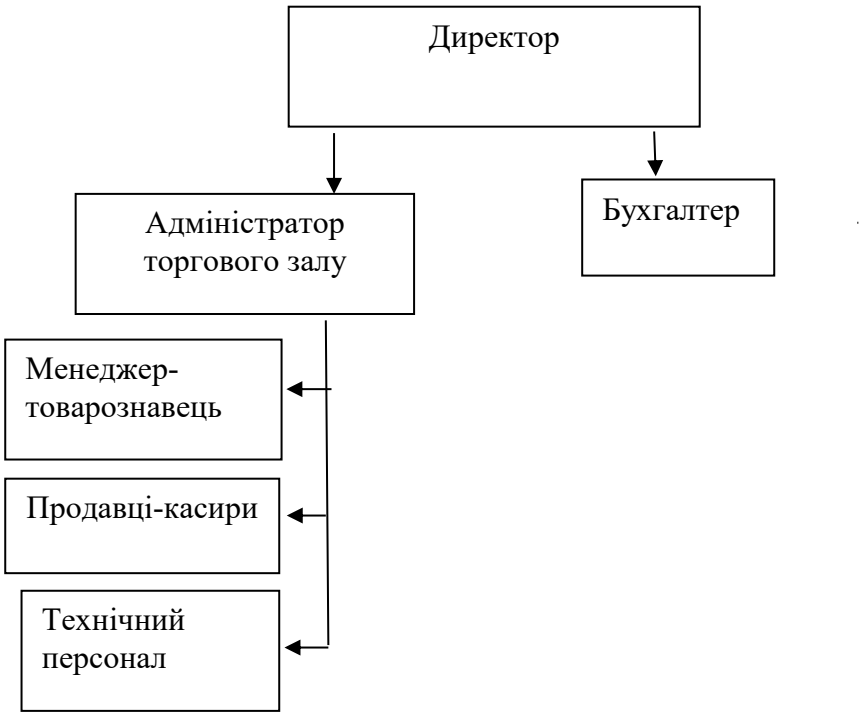


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура магазину «Продукти»

Для оцінювання потенціалу конкурувати з іншими торгівельними підприємствами необхідно провести аналіз показників економічної діяльності магазину «Продукти» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз показників економічної діяльності магазину «Продукти»

Показники	2022	2023	2024	До 2023/2022року		До 2024/2023року	
				Абс. відх.	Темп зростання, %	Абс. відх.	Темп зростання,%
1 Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	8215	7300,7	9010,4	-914,3	88,9	1709,7	123,4
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7412,4	6782,3	8794,3	-630,1	91,5	2012	130
3 Прибуток , тис. грн.	802,6	518,4	216,1	-284.2	64,6	-302,3	41,7
4 Рентабельність підприємства, %	10,8	7,6	2,5	-3,2	70,4	-5,1	32,9

На рисунках 2.2 та 2.3 будуємо графіки зміни показників економічної діяльності магазину «Продукти».

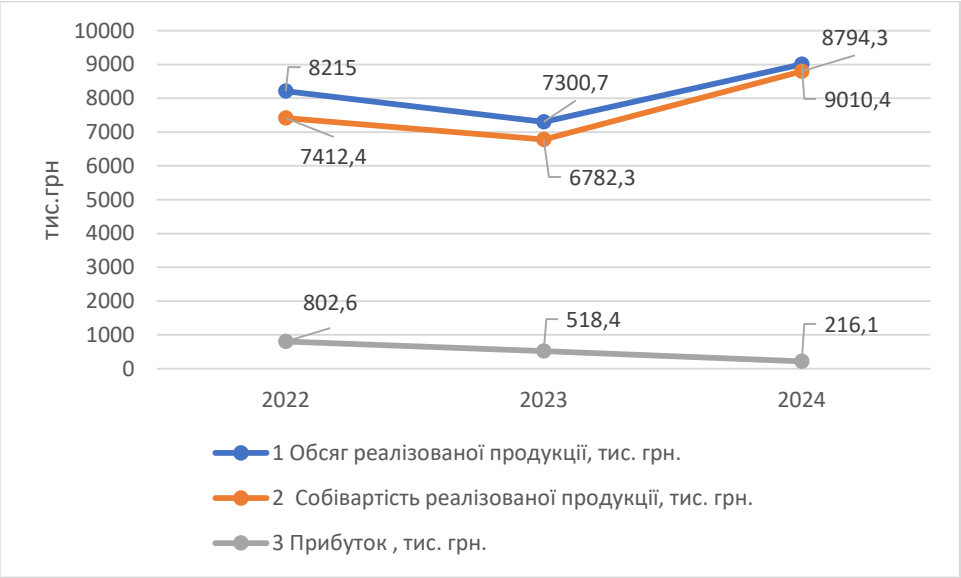


Рисунок 2.2 – Динаміка показників економічної діяльності магазину «Продукти» за період 2022-2024 років

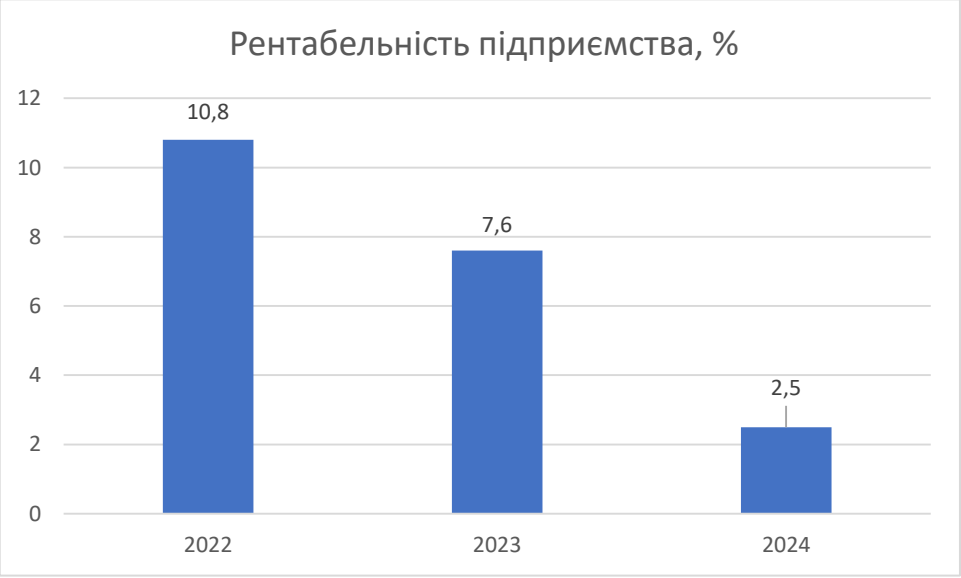


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності магазину «Продукти» за період 2022-2024 років

Аналіз динаміки економічних показників показує, що за період 2022-2024 років прибуток підприємства зменшується. Зменшення купівельної спроможності пов’язане із зменшенням доходів населення, міграцією пов’язаною із виїздом населення закордон та мобілізацією. Складна економічна ситуація пов’язана із війною сприяє зростанню цін для кінцевого споживача, за рахунок зростання собівартості продукції.

У 2023 році порівняно із 2022 роком обсяги реалізації магазину продукти зменшилися на 11.1 %, що у гривневому еквіваленті склало 914,3 грн. Обсяги реалізації магазину зросли у 2024 році відносно попереднього року на 23,4%, що склало 1709,7 грн. і це є позитивним явищем, однак зросла і собівартість реалізованої продукції. У 2024 році приріст собівартості склав 30 % порівняно із 2023 роком.

За результатами розрахунків у таблиці 2.1 видно, що прибуток у 2023 році порівняно із 2022 роком знизився на 64,6 %. У 2024 році порівняно із 2023 роком зменшення прибутку слало 41,7 %, що свідчить про зниження темпів спаду прибутковості підприємства.

На рисунку 2.3 видно, що рентабельність підприємства зменшується, з 10,8 у 2022 році вона знизилася до 2,5 у 2024 році, що свідчить про зменшення ефективності реалізації продукції. Рентабельність показує, яку кількість прибутку від реалізації продукції підприємство отримує на 1 грн. затрачених коштів.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства роздрібної торгівлі «Продукти»

Зовнішнє середовище підприємства має значний вплив на забезпечення його конкурентоспроможності. Зовнішнє середовище магазину роздрібної торгівлі «Продукти» також формує умови, у яких функціонує магазин. Зовнішнє середовище непрямого впливу включає сукупність політичних, економічних,

соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які у значній мірі впливають на конкурентоспроможність магазину, вибір ним стратегії подальшої діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування магазину «Продукти».

Аналіз зазначених факторів впливу можна провести використовуючи метод аналізу (PESTEL), назва якого сформована із перших букв факторів впливу.

Вплив політичного фактора відображається через державне регулювання цін, ліцензування торгівлі алкоголем і тютюном, податкову політику стосовно малого бізнесу та оподаткування ФОП. На даний час значний вплив мають умови кризи в економіці, пов’язані із воєнними діями, які впливають на можливість логістичного транспортування окремих товарів.

Економічний фактор визначає купівельну спроможність населення. Інфляційні процеси, зміни валютного курсу, зростання комунальних тарифів, суттєво позначаються на ціноутворенні, рівні доходів та попиті на основні товари.

Фактор соціального впливу полягає у зростанні попиту на екологічні товари, тренду на здоровий спосіб життя, крафтові локальні продукти. У своїх уподобаннях споживач надає перевагу не тільки якості, а й високому рівню сервісного обслуговування, пропозиціям програм лояльності, онлайн-замовленням, можливостям доставки продуктів за замовленням.

Технологічні фактори відкривають нові можливості для підприємств роздрібної торгівлі за рахунок:

- використання POS-систем, які пришвидшують процеси обслуговування споживачів,

- впровадження онлайн-платежів,

- активності у соціальних мережах.

Такі технологічні заходи дозволяють підвищувати ефективність управління та комунікації з клієнтами.

Екологічний фактор впливає на діяльність торгівельного підприємства через спонукання збоку держави (встановлення відповідних нормативних положень та законодавчих актів) та суспільства до зменшення або й повну відмову від використання пластику та популяризації паперових пакетів.

Правовий фактор встановлює правові норми з обов'язкового дотримання вимог до ведення обліку, касового обслуговування (РРО (реєстраторів розрахункових операцій)), маркування товарів та санітарно-гігієнічних норм.

Для оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність магазину «Продукти» використаємо методику PESTEL-аналізу з використанням експертних оцінок.

Таблиця 2.2 - PESTEL-аналіз для роздрібного торгівельного підприємства «Продукти»

Напрям	Вплив (+/-)	Важливість фактора (Σ=1)	Оцінка сили, (1-5)	Результат (2×3×4)	Програма дій
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори - Р					
Військово-політична ситуація	–	0,2	5	-1,0	Перенесення складів, забезпечення безперервної роботи
Державне регулювання цін на соціально значущі продукти	–	0,2	3	-0,6	Адаптація ІТ-систем, навчання продавців
Законодавство у сфері роздрібної торгівлі	+	0,15	5	+0,45	Регулярний моніторинг законодавчих змін у сфері торгівлі (РРО, алкоголю, соціальних цін).
Підтримка малого бізнесу	+	0,15	2	+0,30	Розвиток партнерської мережі. Встановлення контактів з місцевими адміністраціями
Санітарні норми та ліцензування (алкоголь, тютюн).	+	0,2	5	+1	Забезпечити відповідність всім нормативним вимогам (санітарні, екологічні, ліцензії)
		Σ=1		**+0,15**	

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Економічні фактори - E					
Інфляція, зниження купівельної спроможності	-	0,25	4	-1,0	Розширення бюджетного сегменту товарів.
Зміна курсу валют	-	0,2	4	-0,8	Робота з локальними постачальниками
Зміна податкового навантаження для ФОПів і ТОВ	-	0,2	4	-0,8	Оптимізувати витрати. Переглянути цінову політику, впровадити акції та знижки для збереження клієнтської бази
Зростання витрат на логістику	-	0,15	3	-0,45	Оптимізація маршрутів доставки
Зростання постійних витрат: мінімальна заробітна плата, оренда, комунальні платежі	-	0,2	4	-0,8	Оптимізувати витрати (енергоощадне обладнання, аналіз ефективності товарів).
		Σ=1		**-3,85**	
Соціальні фактори-S					
Зміна поведінки покупців	+	0,15	5	+0,75	Створити сторінку в Instagram або Facebook для інформування про новинки й акції. Накопичувальні картки, знижки постійним клієнтам).
Довіра до онлайну	+	0,20	4	+0,8	Інтернет-торгівля
Міграція населення	-	0,20	5	-0,6	Запровадити програми лояльності
Попит на еко, здорове харчування	+	0,15	3	+0,3	Екотовари, соціальні ініціативи
Підвищення попиту на товари швидкого приготування	+	0,15	2	+0.3	Розширити асортимент здорового харчування, локальних і натуральних продуктів.
Вимоги до зручності, якості обслуговування, наявність програм лояльності	+	0,15	3	+0,45	Забезпечити доброзичливе обслуговування, чистоту та зручність у магазині
		Σ=1		**+2,5**	

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Технічні фактори - Т					
Розвиток IT: мобільні додатки	+	0,15	5	+0,75	AI, автоматизація
Автоматизація: QR-коди, каси самообслуговування	+	0,30	5	+1,5	WMS-системи, сканери
Кібербезпека	-	0,20	4	-0,8	Захист даних
Мобільні технології: цифрові платформи (Google Maps, Prom, Instagram)	+	0,20	5	+1,0	Зареєструвати магазин у Google Maps, Prom, Rozetka (для пошуку в інтернеті).
Впровадження POS-систем, онлайн-оплати, обліку залишків.	+	0,15	5	0,75	Впровадити касовий апарат із підтримкою безконтактної оплати.
		Σ=1		**+2,75**	
Екологічні фактори - Е					
Нормативні акти щодо зберігання та утилізації харчових відходів	+	0,25	4	+1,0	Упровадити сортування сміття (контейнери для упаковки, скла).
Використання екологічного упакування	+	0,25	3	+0,75	Поступово замінити поліетиленові пакети на паперові або тканинні.
Запит на зменшення використання пластику	+	0,25	3	+0,75	Розширити асортимент товарів в екологічному упакуванні
Запит на локальні екологічні продукти	+	0,25	3	+0,75	Пропонувати еко-товари й місцеву продукцію.
		Σ=1		**+2,25**	
Правові фактори - L					
Законодавство щодо касових апаратів (РРО)	+	0,25	5	1,25	Впровадити касовий апарат із підтримкою безконтактної оплати
Дотримання норм охорони праці, пожежної безпеки	+	0,25	5	1,25	Проводити щорічні інструктажі для персоналу з охорони праці та пожежної безпеки
Обов'язковість маркування продукції	+	0,25	5	1,25	Забезпечити коректне маркування продукції (строки придатності, склад).

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Часові та вікові обмеження торгівлі алкоголем та тютюном	+	0,25	5	1,25	Нагадування продавцям про відповідальність про порушення норм. Інформування споживачів про часові та вікові обмеження торгівлі алкоголем та тютюном
		Σ=1		**5**	

Джерело: складено автором

За результатами аналізу видно, що найбільший негативний вплив на діяльність магазину мають економічні фактори (-3,85), найбільший позитивний вплив мають технологічні фактори (+2,75). Правові фактори вимагають обов'язкового виконання, тому зазначено їх як такі, що мають позитивний вплив (+5).

Важливим завданням для магазину «Продукти» для його ефективної роботи та забезпечення конкурентоспроможності є:

- постійний моніторинг змін у законодавстві та дотримання законодавчої відповідності,
- адаптація до соціально-економічних умов та споживчих трендів,
- активне використання інноваційних підходів у торгівлі,
- дотримання стандартів та розвитку сервісу,
- швидка реакція на зміни економічної ситуації,
- орієнтація на локальні потреби клієнтів,
- впровадження цифрових сервісів.

Проактивна та реактивна реалізація зазначених заходів дозволить зберегти конкурентоспроможність магазину «Продукти» у теперішньому складному зовнішньому середовищі.

Для аналізу середовища діяльності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» важливо розглянути діяльність споживачів, постачальників та конкурентів.

Основними постійними споживачами (цільовою аудиторією) є місцеві мешканці, які розглядають магазин як «найближчий магазин до дому», це мешканці найближчих багатоповерхівок та приватного сектору різних вікових груп від пенсіонерів до дітей, які купують морозиво. У літній період покупцями є мешканці інших районів м. Надвірна та гості міста Надвірна, які надають переваги відпочинку на річці, оскільки магазин «Продукти» розташований біля відпочинкової пляжної зони міста.

Ще одна група потенційних споживачів - це працівники промислових підприємств і офісів, які можуть придбати швидкі перекуси та обідні комплекти.

Незначну частку клієнтів закладу роздрібної торгівлі можуть становити мешканці сусідніх сіл, які надають перевагу покупкам товарів у місті з ряду різних причин (відсутність аналогічних товарів у сільському магазині; зручність здійснення покупки після роботи в місті; по дорозі до дому після вирішення питань у місті.

Для систематизації інформації стосовно споживачів роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» сформуємо таблицю 2.3

Таблиця 2.3 - Споживачі роздрібного торгівельного підприємства «Продукти»

Класифікаційна група споживачів	Характеристики споживачів
1	2
Місцеві жителі Надвірної	Постійні покупці з різними віковими групами: від пенсіонерів до молодих сімей Радіус – мешканці багатоповерхівок та приватного сектору
Пропускна здатність через транспортні вузли	Поміж інших міст – через Надвірну проходить авто- та залізничний транспорт на маршрутах Львів–Рахів, що стимулює продажі дорожнім пасажирам.
Працівники промислових підприємств і офісні працівники	Надвірна — центр району із заводами, офісами та держустановами, отже значний попит на швидкі перекуси та обідні комплекти

Продовження таблиці 2.3

1	2
Туристи та гості регіону	В'їзд і виїзд через Надвірну використовують туристи, особливо на шляху до гірськолижних районів, Пнівського замку та подальших маршрутів
Фермери і працівники сільського господарства	Представники сусідніх сільрад (їх 23 у районі) потенційно купують товари частіше в межах міста.

Джерело: сформовано автором на основі

Забезпечення конкурентоспроможності магазину «Продукти» залежить від побудови партнерських та взаємовигідних стосунків із постачальниками. Основними постачальниками товарів для магазину «Продукти» є локальні оптові компанії (м’ясні, бакалійні склади), виробники чаю, круп, еко-продукції, а також фермерські господарства району. Для систематизації постачальників та напрямів співпраці з ними представимо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні постачальники товарів для магазину «Продукти» та напрями співпраці з ними

Назва підприємства-постачальника	Товари, які постачає підприємство
ТОВ “УКРПРОДУКТОЗБУТ”	Основний оптовий трейдер – м’ясо та м’ясні продукти; зареєстрований у Надвірнянському районі
ТОВ “ФІРМА УКРПРОДУКТ”	Локальний дистриб’ютор роздрібних продуктів: крупи, хліб, кондитерка.
Оптовий склад продовольчих товарів (List.in.ua)	Пропонує широкий асортимент: снеки, напої, молочку, випічку, господарські товари
Чайна і круп’яна продукція з Івано-Франківська	ПП «Otyniana» (еко-сільгосп), ТМ «SEM» (чай), «Svarog IF» (борошно, крупи)
Фермерські господарства регіону	Сільгоспвиробники сировини (зернових, овочів) з Надвірнянського району

Джерело: створено автором

Для забезпечення конкурентоспроможності магазину необхідно провести аналіз його конкурентів.

2.3 Аналіз конкурентів та конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти»

Магазин роздрібної торгівлі «Продукти» функціонує в умовах високої конкуренції, яка формується як великими мережевими супермаркетами (АТБ, «Сімейний маркет», «Рукавичка», Магазин «Центральний Гастроном»), так і локальними мінімаркетами (Магазин «Пікант», Магазин «Ольга») та кіосками. Зокрема, присутність таких гравців, як АТБ, «Сімейний маркет», «Рукавичка» та нові онлайн-платформи доставки товарів, створює необхідність для магазину швидко адаптуватися до змін у поведінці споживача.

Характеристику основних конкурентів представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Характеристика основних конкурентів магазину «Продукти»

Конкурент	Характеристика та особливості
АТБ-Маркет	Найпотужніший магазин у сегменті «економ» з широким асортиментом
Сімейний маркет	Локальний мінімаркет з помірними цінами та товарами першої потреби
Магазин «Рукавичка»	Орієнтовані на зручність та свіжу випічку, популярний серед пенсіонерів
Приватні кіоски	Пропонують обмежений, але швидкий асортимент для «на ходу»
Онлайн-сервіси	Glovo, Rozetka (через доставку товарів харчування)
Магазин «Центральний Гастроном»	Широкий асортимент, стандартний для супермаркетів районного центру, має давню історію
Магазин «Пікант»	Локальний мінімаркет з помірними цінами та товарами першої потреби
Магазин «Ольга»	Локальний мінімаркет з помірними цінами та товарами першої потреби

Джерело: сформовано автором

Магазин «Продукти» має велику кількість конкурентів, однак проведемо оцінювання його конкурентоспроможності відносно чотирьох основних конкурентів. Дані щодо оцінювання занесемо у таблицю 2.6. Оцінювання проведемо за 5-ти бальною шкалою із використанням експертного методу .

Таблиця 2.6 - Оцінка-порівняння конкурентоспроможності магазину «Продукти» та магазинів-конкурентів

Критерій	«Продукти»	АТБ	Сімейний маркет	Магазин «Пікант»	Онлайн сервіс
Асортимент	3	4	2	2	4
Цінова політика	4	4	3	4	2
Якість обслуговування	4	2	3	3	4
Локальність, зручність розташування	4	3	3	3	2
Наявність доставки	0	0	0	0	1
Маркетинг і реклама	1	3	2	2	4
Сумарний бал	16	17	13	14	17

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінювання видно, що магазин «Продукти» за сумарними показниками (16 балів) поступається АТБ-маркету та онлайн-сервісу (17 балів).

Для порівняльного оцінювання конкурентоспроможності магазину «Продукти», відносно основних конкурентів за окремими параметрами, побудуємо діаграму радара конкурентоспроможності (рисунок 2.4) на основі параметрів зазначених у таблиці 2.6.

Як видно з таблиці 2.6 та рисунку 2.4, попри конкуренцію, магазин має кілька суттєвих переваг, серед яких:

- зручне розташування в межах житлової забудови,

- близький контакт із постійними клієнтами,

- гнучка цінова політика.

Такі конкурентні переваги дозволяють зберігати лояльність споживачів уже більше десяти років за рахунок оперативного реагування на попит у конкретному мікрорайоні міста Надвірна.

Але як показують результати експертного оцінювання роздрібне торгівельне підприємство магазин «Продукти» повинно покращити ряд параметрів своєї діяльності.

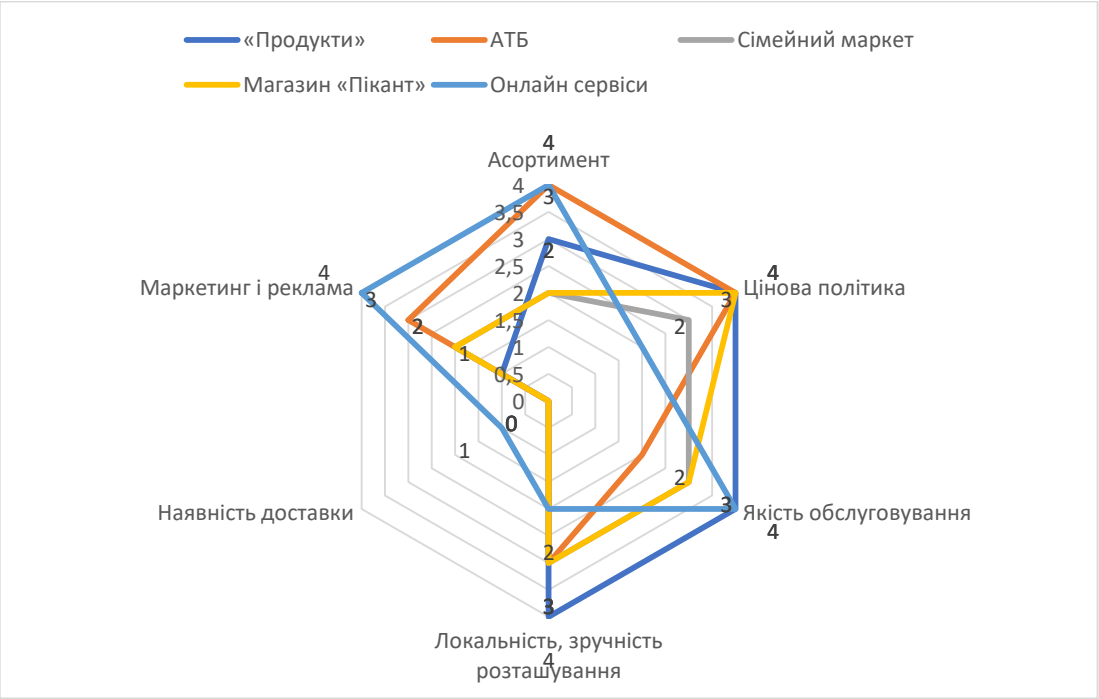


Рисунок 2.4 – Радар конкурентоспроможності магазину «Продукти» та магазинів-конкурентів

До напрямів діяльності магазину за якими необхідно провести покращення за оцінками експертів та аналізом попередніх результатів оцінювання, можна віднести такі:

- низька впізнаваність серед молоді,
- відсутність цифрових інструментів комунікації
- відсутність реалізації послуги доставки товарів.

Зазначені недоліки обмежують потенціал розвитку торгівельного підприємства та негативно впливають його конкурентоспроможність. Саме тому актуальними є кроки щодо вдосконалення сервісу, модернізації маркетингу та поступової діджиталізації бізнесу.

В умовах постійної трансформації роздрібного ринку магазин «Продукти» має шанс зберегти конкурентні позиції за умови, що буде вчасно реагувати на виклики, вдосконалювати обслуговування та формувати сучасне споживче середовище навіть у невеликому форматі.

Отже, за результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити висновок, що магазин «Продукти» має конкурентні переваги у:

- зручності,
- особистому підході,
- гнучкості.

Для збереження конкурентних позицій магазину необхідно:

- впроваджувати цифрові рішення,
- розвивати сервіс,
- підвищувати візуальну привабливість.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення конкурентної стратегії роздрібного торгівельного підприємства «Продукти»

Результати аналізу господарської діяльності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти», його зовнішнього середовища та конкурентоспроможності характеризують теперішній стан діяльності магазину. Однак для забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства потрібно визначити стратегію його подальшої діяльності та потенційні можливості її реалізації. З цією метою проведемо SWOT-аналіз магазину «Продукти», дані та результати розрахунків занесемо у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз магазину «Продукти»

Внутрішні стратегічні фактори	Вага фактора, частки	Експертна оцінка, бал	Зважена оцінка, бал (гр 2 х гр 3)
1	2	3	4
Сильні сторони:			
1 Десятирічний досвід роботи на роздрібному ринку	0,1	4	0,4
2 Диференціація товарного асортименту	0,15	5	0,75
3 Вигідне розташування	0,2	5	1,0
4 Власні джерела фінансування господарської діяльності	0,15	5	0,75
5 Постійна база клієнтів	0,15	5	0,75
6 Низькі витрати на оренду (мала площа)	0,15	4	0,6
7 Довіра споживачів до якості продукції	0,1	4	0,4
Всього	1	-	4,65

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Слабкі сторони			
1 Зменшення прибутку	0,1	5	0,5
2 Недостатній рівень кваліфікації персоналу	0,1	3	0,3
3 Зростання собівартості товарів	0,2	5	1,0
4 Вузький асортимент у порівнянні з супермаркетами	0,15	4	0,6
5 Залежність від постачальників	0,1	4	0,4
6 Обмеженість інвестицій у рекламу та інновації	0,2	5	1,0
7 Відсутність доставки або онлайн-замовлень	0,15	5	0,6
Всього	1	-	4,4
Можливості			
1 Впровадження цифрових інструментів: соцмережі, чат-бот, онлайн-оплата	0,2	5	1,0
2 Ослаблення підприємств-конкурентів	0,1	4	0,4
3 Співпраця з постійними постачальниками	0,1	4	0,4
4 Розширення асортименту локальних і еко-товарів	0,2	5	1,0
5 Покращення роботи персоналу	0,1	5	0,5
6 Запровадження програм лояльності	0,2	5	1,0
7 Організація доставки в межах мікрорайону	0,1	4	0,4
Всього	1		4,7
Загрози			
1 Зростання цін на продукти та падіння купівельної спроможності	0,15	5	0,75
2 Перевірки та штрафи через невідповідність нормам	0,15	4	0,6
3 Конкуренція з боку супермаркетів і маркетплейсів	0,15	4	0,6
4 Зниження платоспроможності підприємства	0,15	5	0,75
5 Зростання інфляції	0,1	4	0,4
6 Перебої з логістикою у зв’язку з кризовими подіями	0,1	4	0,4
7 Зменшення кількості населення	0,2	5	1,0
Всього	1		4,5

Джерело: сформовано автором

За результатами SWOT-аналізу сформуємо SWOT-матрицю та оберемо стратегію, яка буде найкраще сприяти забезпеченню конкурентоспроможності магазину «Продукти» (рисунок 3.1).

	Сильні сторони (4,65)	Слабкі сторони (4,4)
Можливості (4,7)	**Агресивна стратегія**	Стратегія стабілізації
Загрози (4,5)	Стратегія підтримання існуючого стану	Стратегія виживання

Рисунок 3.1– SWOT- матриця вибору конкурентної стратегії для магазину «Продукти»

За результатами SWOT-аналізу та SWOT-матриці з незначними перевагами, за отриманими сумарними зваженими експертними оцінками, найбільш прийнятною для забезпечення конкурентоспроможності є агресивна стратегія. Реалізація такої стратегії полягає у діях пов'язаних з агресивною рекламною діяльністю, диференціацією товарів та послуг.

Агресивна стратегія свідчить про те, що магазин «Продукти» має досить стійку конкурентну позицію в межах локального ринку, але для довгострокової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності продукції слід спрямувати діяльність підприємства роздрібної торгівлі за такими напрямами.

- Інвестувати в цифровізацію (Instagram, Google My Business, Viber-розсилка).
- Впровадити елементи сервісу: програма знижок, попередні замовлення, доставка.
- Оновити асортимент відповідно до трендів (безглютенове, органічне, локальне).
- Активно працювати з репутацією: доброзичливий персонал, чистота,

оголошення про акції.

Реалізувати відповідні напрями покращення підприємством роздрібної торгівлі «Продукти» можливо за рахунок того, що магазин має порівняно невеликі розміри, забезпечує свою діяльність за рахунок власних коштів, а відповідно має можливість швидко реагувати на зміни середовища та попит споживачів.

3.2 Заходи з реалізації напрямів покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

Відповідно до напрямів запропонованих вище можемо запропонувати конкретні заходи з їхньої реалізації. Такі заходи доцільно реалізовувати поетапно протягом року, починаючи з найменш затратних і найефективніших.

Першим заходом можна вважати впровадження цифровізації, що дасть можливість підвищити рівень впізнаваності магазину серед місцевих жителів і туристів.

Напрям пов’язаний з інвестиціями в цифровізацію може бути реалізований через такі заходи:

- реєстрацію магазину у Google Maps,
- створення сторінки магазину в Instagram (орієнтовано на малодого споживача) та Facebook (орієнтація на споживачів середнього віку 45+).

Створення профілю в Google My Business включає розміщення інформації стосовно адреси магазину, графіка роботи, фото, відгуків.

При оформленні Instagram-сторінки потрібно вказати логотип, опис, перші пости (товари, акції).

Також доречно спробувати запуск таргетованої реклами спрямованої на місцеву споживацьку аудиторію.

Наступним заходом пропонуємо покращити сервісне обслуговування споживачів через запровадження програми лояльності та можливості замовлень

за телефоном та через сторінку в Instagram із самовивозом замовлення. Такий захід буде стимулювати споживачів здійснювати повторні покупки та утримувати постійних клієнтів.

Запропонована програма лояльності передбачає виготовлення пластикових або паперових карток або введення електронного журналу обліку за номером телефону. Пропонуємо надавати 10 % бонусів від суми покупки, подарунок на день народження, надавати знижки на акційні товари. Повідомляти споживачів через групу у Viber або Telegram про акції та програми лояльності.

Важливим аргументом у забезпеченні привабливості торгівельного закладу для споживача є зовнішній вигляд приміщення, його візуальна привабливість, що привертає увагу перехожих та створює приємну атмосферу у магазині.

Для покращення візуальної привабливості пропонуємо:

- оновити вітрину, фасад і внутрішнє оформлення в стилі «еко/домашній»;
- організувати сезонні промо-зони (Великдень, Новий рік тощо).

Для цього потрібно провести такі дії:

- очистити фасад, провести його фарбування, монтаж вивіски та декоративне оформлення зовнішнього фасаду та торгової зали магазину;
- розмістити зовнішні акційні постери;
- встановити енергоощадну LED-підсвітку у торгівельному залі та фасаді магазину.

Для забезпечення конкурентоспроможності та реалізації агресивної конкурентної стратегії пропонуємо розширити асортимент товарів з акцентом на розширення фермерських продуктів з метою задовольнити запит сучасних споживачів на здорове та локальне харчування. Для цього ввести в асортимент:

- еко-продукти та локальні фермерські продукти;
- товари власного виробництва: випічку, салати, напівфабрикати.

Для реалізації такого заходу необхідно зібрати та проаналізувати

інформації про місцевих виробників, зокрема сиру, молока, масла, овочів, м’яса. Закупити пробну партію продукції та провести промоцію новинок через сторінку, дегустації в магазині.

Запропоновані не вимагають великих інвестицій і спрямовані на покращення конкурентних позицій роздрібного торгівельного підприємства через залучення нових клієнтів, утримання постійних і покращення візуального сприйняття магазину.

Орієнтовні витрати та прогнозований прибуток від реалізації запропонованих заходів представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Орієнтовні витрати та прогнозований прибуток від реалізації запропонованих заходів для магазину «Продукти»

Захід	Витрати (грн)	Прогнозований прибуток (грн)	Період (міс.)	ROI (%)
1 Створення сторінки в Instagram та Google Maps	2 000	8 000	6	300.0
2 Запровадження програми лояльності	3 500	12 000	6	242.86
3 Оновлення вітрини та фасаду	10 000	18 000	12	80.0
4 Розширення асортименту фермерських продуктів	5 000	15 000	6	200.0

Рентабельність Інвестицій (Return on Investment), це показник, що вимірює прибутковість інвестицій. Він показує, скільки грошей ви отримаєте на кожну вкладену гривню. ROI дозволяє оцінити, наскільки вигідною була інвестиція. Розраховується ROI за формулою:

ROI = (Дохід – Вартість інвестицій) / Вартість інвестицій × 100%. [34]

Як видно з таблиці 3.2 найбільш вигідними з точки зору окупності інвестицій (ROI) є впровадження Instagram та Google Maps, що дає приріст споживачів і майже вчетверо покриває вкладення. Високі показники ROI має програма лояльності спрямована не лише збільшує дохід, а й удержує постійних

клієнтів та розширення асортименту фермерських продуктів, що є перспективною інвестицією у задоволення сучасним запитам споживачів.

Оновлення фасаду має нижчу ефективність, але позитивно впливає на імідж і привабливість магазину, що особливо важливо для забезпечення конкурентоспроможності.

3.3 Оцінювання ефекту від впровадження заходів для покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

Ефект від запропонованих заходів можна вимірювати як кількісними так і якісними показниками. Для аналізу впливу запропонованих заходів з покращення конкурентоспроможності магазину «Продукти» слід розглядати з позиції вимог локального ринку та основних конкурентів.

Поки більшість дрібних магазинів у місті не мають цифрової присутності, навіть базова активність в соціальних мережах дасть перевагу у спілкуванні з аудиторією та збільшить зацікавленість магазином.

Не дивлячись на те, що супермаркети та мережеві магазини мають централізовані програми лояльності, у невеликому місті локальна гнучка система лояльності до споживача може бути не менш ефективною, що створить ефект спорідненості саме з цим магазином.

Привабливий вигляд фасаду створює враження професійності та надійності, що часто недооцінюється в сегменті «магазин біля дому».

На відміну від супермаркетів, магазин може швидко адаптувати асортимент і співпрацювати з місцевими виробниками, що складно для великих торгівельних мереж.

У таблиці 3.3 відобразимо якісну оцінку ефекту кожного із запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 - Якісна оцінка ефекту від запропонованих заходів

Захід з покращення конкурентоспроможності	Очікуваний ефект
1 Створення сторінки в Instagram та Google Maps	- Підвищення впізнаваності серед молодої аудиторії. - Простіше знаходження магазину туристами та новими жителями району. - Позитивне позиціонування у цифровому просторі (відгуки, рейтинг, фото).
2 Запровадження програми лояльності	- Збільшення кількості повторних покупок. - Утримання постійних клієнтів навіть за наявності акцій у конкурентів. - Формування емоційного зв'язку з магазином через персоналізовані знижки або подарунки.
3 Оновлення вітрини та фасаду	- Підвищення уваги з боку перехожих і автомобільного транспорту. - Формування позитивного першого враження. - Покращення естетичного сприйняття магазину, особливо серед туристів.
4 Розширення асортименту фермерських продуктів	- Залучення клієнтів, орієнтованих на якісне харчування. - Формування унікальної торговельної пропозиції. - Формування репутації магазину як «місця з чимось справжнім і свіжим».

Джерело: сформовано автором

Реалізація цих заходів не лише підвищить конкурентоспроможність, а й зміцнить ринкову позицію магазину завдяки унікальній пропозиції, близькості до клієнта та сучасному образу. Це дає змогу протистояти як великим мережам, так і онлайн-супермаркетам.

У таблиці 3.4 представимо порівняльні результати за параметрами, які впливають на конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства до та після впровадження заходів.

Таблиця 3.4 – Оцінювання рівня параметрів забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» до та після впровадження заходів

Показник	Оцінка поточного стану	Оцінка після реалізації заходів
Впізнаваність у громаді	Низька	Середня / висока
Лояльність постійних клієнтів	Середня	Висока
Цифрова присутність	Відсутня	Є (Google, Instagram)
Візуальна привабливість	Посередня	Покращена
Унікальність асортименту	Стандартна	З підкресленням локальних продуктів
Гнучкість у роботі з клієнтами	Середня	Висока (через програму лояльності)

Джерело: сформовано автором

Для порівняння результатів оцінювання конкурентоспроможності магазину «Продукти» за критеріями, які досліджувалися у розділі 2 та результатів отриманих після впровадження заходів застосуємо метод побудови радара конкурентоспроможності (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Результати оцінювання конкурентоспроможності магазину «Продукти» до та після впровадження заходів

Критерій	Результати оцінювання конкурентоспроможності магазину «Продукти» до впровадження заходів	Результати оцінювання конкурентоспроможності магазину «Продукти» після впровадження заходів
Асортимент	3	5
Цінова політика	4	4
Якість обслуговування	4	5
Локальність, зручність розташування	4	4
Наявність доставки	0	1
Маркетинг і реклама	1	4
Сумарний бал	16	23

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 3.5 представлено на рисунку 3.2.

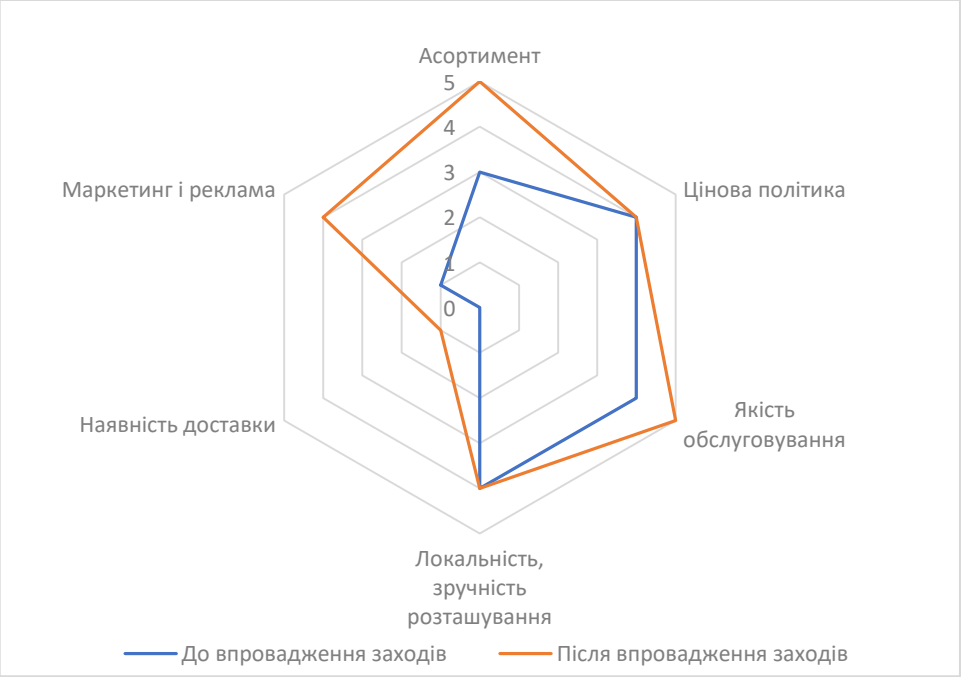


Рисунок 3.2 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності магазину «Продукти» до та після впроваджнення заходів

Джерело: побудовано автором

У результаті запропонованих заходів конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства магазину «Продукти» зросла на 7 балів (23-16=7), що склало 23% (23:16)×100%.

ВИСНОВКИ

Метою бакалаврської роботи є дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства та розроблення заходів з її покращення

Об’єктом дослідження є роздрібне торгівельне підприємство «Продукти».

У першому розділі досліджено теоретичне підгрунтя забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства.

Досліджено поняття конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентна поведінка підприємства.

Встановлено, що для забезпечення тактичних та стратегічних переваг відносно конкурентів на ринку підприємство повинно володіти певною конкурентною поведінкою

Розглянуто типи конкурентної поведінки підприємства на ринку, які можуть бути застосовані підприємством залежно від ситуації на ринку та можливостей самого підприємства.

Розглянуто та охарактеризовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, сформовано модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Досліджено особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі та виділено основні напрями та оціночні показники за якими доцільно розробляти заходи з покращення конкурентоспроможності.

У другому розділі проаналізовано діяльність роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» та його внутрішнього середовища, побудовано та проаналізовано організаційну структуру торгівельного підприємства.

Проведено аналіз показників економічної діяльності магазину «Продукти». Встановлено, що за період 2022-2024 років обсяги реалізації та собівартість зростають, однак прибуток та рентабельність підприємства зменшується. Це пов’язано із міграцією населення, війною та погіршенням

економічної ситуації.

Проведено аналіз зовнішнього середовища для аналізу його впливу на діяльність підприємства з використанням методу PESTEL-аналізу. За результатами аналізу видно, що найбільший негативний вплив на діяльність магазину мають економічні фактори (-3,85), найбільший позитивний вплив мають технологічні фактори (+2,75). Правові фактори вимагають обов'язкового виконання, тому зазначено їх як такі, що мають позитивний вплив (+5). За результатами аналізу за кожною групою факторів розроблено перелік дій, які рекомендовано застосувати підприємству для підсилення позитивного впливу та послаблення негативного.

Також досліджено споживачів та постачальників товарів для магазину «Продукти».

Проведено аналіз конкурентів та конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства «Продукти». Проведено оцінку-порівняння конкурентоспроможності магазину «Продукти» та магазинів-конкурентів за обраними критеріями. За результатами оцінювання видно, що підприємство за сумарними показниками поступається АТБ-маркету та онлайн-сервісу.

За результатами проведеного аналізу визначено конкурентні переваги магазин «Продукти», які полягають у зручності, особистому підході та гнучкості. Та встановлено, напрями діяльності магазину за якими необхідно провести покращення: низька впізнаваність серед молоді, відсутність цифрових інструментів комунікації та реалізації послуги доставки товарів.

У третьому розділі запропоновано заходи з покращення конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства. Визначено конкурентну стратегію роздрібного торгівельного підприємства «Продукти» на основі використання SWOT-аналізу та SWOT-матриці, а саме агресивну стратегію, реалізація якої полягає у діях пов'язаних з агресивною рекламною діяльністю, диференціацією товарів та послуг.

Для забезпечення конкурентоспроможності магазину «Продукти» та

реалізації обраної стратегії запропоновано відповідні заходи:

- створення сторінки в Instagram та Google Maps;
- запровадження програми лояльності;
- оновлення вітрини та фасаду;
- розширення асортименту фермерських продуктів.

За результатами запропонованих заходів оцінено ефект від їхнього впровадження та вплив на конкурентоспроможність роздрібного торгівельного підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210– III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.

2 Приходько В.П., Зозуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство Випуск 39, 2021. С.135 DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-24

3 Конкуренція. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F

4 Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. Київ : ВЦ «Академія», 2003. 280 с.

5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум : навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. Київ : Знання, 2010. 494 с.

6. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.

7. Швед В.В. С.Л. Яблочніков Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. 2013. Випуск 7/1. С. 92–97.

8 Гаєк Ф. А. Конституція свободи / Пер. з англ. Мирослави Олійник та Андрія Королишина. Львів: Літопис, 2002. 556 с. (ISBN 966-7007-44-7)

9 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

10 Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. Економіка АПК. 2013. № 4. С. 122–126.

11 Кравчук Г.В. Концептуалізація базових понять конкуренції та конкурентоспроможності страхових компаній. Вісник Української академії банківської справи. 2011. № 1. (30) С. 97–101. URL:

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/62213/5/Kravchuk_insurance_company.pdf.

12 Приходько В.П., Зозуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство Випуск 39, 2021. С.135

13 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю : методичні вказівки до виконання курсових робіт. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 22 с. URL: http://194.44.112.14:8080/lib2web/DocSearchResult

14 Примак Т. А. Основи маркетингу. – К. : МАУП, 2000

15 Станьковська І. М., Костишин І. Позиціювання підприємств на засадах STP-концепції та «методу співучасті» з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання URL:http://www.global– national.in.ua

16 Кравчук Г.В. Концептуалізація базових понять конкуренції та конкурентоспроможності страхових компаній. Вісник Української академії банківської справи. 2011. № 1. (30) С. 97–101. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/62213/5/Kravchuk_insurance_company.pdf (дата звернення: 10.09.2021).

17 World Competitiveness Yearbook 2000, IMD - www.imd.ch/wcy/ranking

18 Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. *Економічний часопис XXI*. 2002. № 9. с. 12

19 Саєнко М.Г. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

20 Румянцев А. П., Мірошниченко В. Ю. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка* № 5, 2011. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564

21 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J.*Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.New York: Free Press, 1998.406 с.

22 Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омельяненко Т. В. Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник, К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

23 А. О. Левицька. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 2013, № 4. С. 156

24 Рибницький, Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.

25 Квятковська, Л. А., Воробйова Л. Д. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. 2011. Випуск 26. С. 181–187.

26 Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. монографія Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.

27 Блонська В. І., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки. Науковий вісник НЛТУУ: Збірник науково-технічних праць. Вип. 16.1. Львів: НЛТУ України, 2006. С. 345 – 350.

28 Чорна М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Економіка. № 6 (106) жовтень 2010 р. http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22232/18-Chorna.pdf?sequence=1

29 Бровкіна Ю. О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 802–806.

30 Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. Економічний простір. 2012. № 64. С. 126–131. URL: http://dspace.puet.edu.ua/ bitstream/123456789/1898/1/Тараненко%20О.О..pdf

31 Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів. К. «Хрещатик», 1999. 800 с.

32 Сторінка магазину «Продукти» в Google. URL: https://surl.li/mvadgo

33 ФОП ВИННИК МАРИНА ПАВЛІВНА. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/20845026/

34 Як визначити рентабельність інвестицій: покроковий гайд. URL: https://www.inzhur.reit/blog/yak-viznachiti-rentabelnist-investiczij-pokrokovij-gajd

Бібліографічна довідка

Мідянчук Тетяна Іванівна

Тема: Дослідження конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства

Обсяг пояснювальної записки: 60 аркуші.

Кількість рисунків: 7 шт.

Кількість таблиць: 18 шт.

Графічний матеріал (слайди,плакати): _ шт.

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі

Слайд 3 – Аналіз показників економічної діяльності магазину «Продукти»

Слайд 4 - Аналіз середовища діяльності магазину «Продукти»

Слайд 5 - Аналіз конкурентоспроможності магазину «Продукти»

Слайд 6 - Заходи з покращення конкурентоспроможності магазину «Продукти»

Слайд 7 – Оцінка впливу заходів на конкурентоспроможність магазину «Продукти»

«____» _____ 2025р.

Підпис студента