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

УДК 005.3

Гензіровська Христина Ярославівна

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентного середовища 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 Х. Я. Гензіровська

Науковий керівник Станьковська Ірина Мирославівна, к.е.н., доц.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____І.П. Кінаш

Івано-Франківськ-2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____Ірина КІНАШ

«___»_____2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Гензіровській Христині Ярославівні

1. Тема роботи : Дослідження конкурентного середовища підприємства

2. Керівник роботи: Станьковська Ірина Мирославівна, д.е.н., доцент

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.04.2026 2026 р. №_40/8_

3. Строк подання студентом роботи ____19.06.2026_____

4. Вихідні дані роботи: звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Титульний слайд; 2. Актуальність теми; 3. Мета завдання, предмет та об'єкт дослідження, 4. Методи дослідження; 5. Теоретичні та аналтичні результати; 6. Практична частина та пропозиції; 7. Економічна ефективність; 8. Загальні висновки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Опрацювання літературних джерел та формування теоретичної бази дослідження	5.06.	Виконано
Аналіз діяльності ТОВ «КеверСторс» та дослідження конкурентного середовища підприємства	10.06	Виконано
Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення конкурентних позицій підприємства в умовах конкурентного середовища	15.06	Виконано
Оформлення бакалаврської роботи та підготовка до захисту	18.06	Виконано

Студент _____ Х. Я. Гензіровська
(підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

Керівник _____ І.М.Станьковська
(підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

« 20 » травня 2026 р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ……9

1.1Сутність конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства ……..9

1.2 Фактори формування та розвитку конкурентного середовища підприємства……13

1.3 Методичні підходи до аналізу конкурентного середовища підприємства……..16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА……19

2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища……19

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства……26

2.3 Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства……31

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «КЛЕВЕРСТОРС» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА…….44

3.1 Основні напрями та шляхи вдосконалення конкурентнтх позицій підприємства……44

3.2Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення конкурентних позицій підприємства……..47

3.3Обґрунтування економічної доцільності прийнятих рішень……53

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентного середовища підприємства (на прикладі ТОВ «Клевер Сторс»)».

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування і функціонування конкурентного середовища підприємства. Досліджено особливості діяльності ТОВ «Клевер Сторс», проведено аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі. Дослідження виконано на основі використання фінансово-економічної звітності підприємства, статистичних даних, інформації з відкритих джерел та матеріалів інформаційно-аналітичних систем.

За допомогою використання сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, SNW-аналізу, PEST-аналізу, моделі п’яти конкурентних сил М. Портера, матриці І. Ансоффа, статистичного, порівняльного та графічного аналізу, встановлено, що ТОВ «Клевер Сторс» володіє значним потенціалом для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Виявлено основні конкурентні переваги підприємства, серед яких високі темпи зростання, широка мережа магазинів, впізнаваність брендів «Сім23» та «Сімі», а також сучасний формат торговельного обслуговування. Водночас визначено проблемні аспекти діяльності, пов’язані зі зниженням прибутковості, зростанням операційних витрат та високим рівнем конкурентного тиску на ринку.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, які передбачають подальше розширення торговельної мережі, розвиток онлайн-каналів продажу, удосконалення логістичної системи, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток власих торгових марок та підвищення ефективності управління витратами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Ключові слова: конкурентне середовище, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, матриця Ансоффа, роздрібна торгівля, ринок, конкурентні переваги.

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is “Research of the Competitive Environment of an Enterprise (Based on the Case of Clever Stores LLC)”.

The thesis examines the theoretical and practical aspects of the formation and functioning of an enterprise’s competitive environment. The peculiarities of the activities of Clever Stores LLC are investigated, its internal and external environments are analyzed, and the company’s competitive position in the retail market is assessed. The study is based on the use of the company’s financial and economic reports, statistical data, information from open sources, and materials from information and analytical systems.

Using modern methods of strategic analysis, including SWOT analysis, SNW analysis, PEST analysis, Porter’s Five Forces Model, Ansoff Matrix, as well as statistical, comparative, and graphical analysis, it was determined that Clever Stores LLC possesses significant potential for further development and strengthening of its competitive position. The main competitive advantages of the company were identified, including high growth rates, an extensive chain of stores, strong brand recognition of “Sim23” and “Simi”, and a modern retail service format. At the same time, several problematic aspects were identified, particularly declining profitability, increasing operating costs, and a high level of competitive pressure in the market.

Based on the results of the research, directions for improving the company's competitiveness were substantiated. These include further expansion of the retail network, development of online sales channels, improvement of the logistics system, automation of business processes, development of private label brands, and enhancement of cost management efficiency. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the company’s market position, increasing operational efficiency, and ensuring its long-term development.

Keywords: competitive environment, competitiveness, strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter’s Five Forces Model, Ansoff Matrix, retail trade, market, competitive advantages.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та тривалого впливу воєнного стану на економіку України особливого значення набуває дослідження конкурентного середовища підприємств. Саме конкурентне середовище визначає умови функціонування суб'єктів господарювання, впливає на їхні ринкові позиції, можливості розвитку та рівень конкурентоспроможності. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі своєчасне виявлення ринкових можливостей і загроз, оцінювання дій конкурентів та адаптація до змін споживчого попиту є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку. ТОВ «Клевер Сторс», яке активно розвиває мережі магазинів «Сім23» та «Сімі», функціонує в умовах високої конкуренції на ринку ритейлу, що зумовлює необхідність постійного аналізу конкурентного середовища та пошуку шляхів зміцнення власних конкурентних переваг. Це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Клевер Сторс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, аналізу та оцінювання конкурентного середовища підприємства, а також його вплив на конкурентоспроможність та розвиток ТОВ «Клевер Сторс».

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад аналізу конкурентного середовища підприємства, оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс» та розроблення рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

– дослідити сутність конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства;

– визначити основні фактори формування та розвитку конкурентного середовища;

– розглянути сучасні підходи та методи оцінювання конкурентного

середовища підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Клевер Сторс»;

– провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– здійснити оцінку конкурентного середовища та конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс» на ринку роздрібної торгівлі;

– виявити основні проблеми та перспективи розвитку підприємства;

– розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, статистико-економічний аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, модель п’яти конкурентних сил М. Портера, матриця І. Ансоффа, метод експертних оцінок, графічний та порівняльний методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності та стратегічного управління, статистичні дані, фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «Клевер Сторс», а також інформаційні ресурси YouControl, OpenDataBot та офіційні джерела економічної інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Клевер Сторс», підвищення ефективності його діяльності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства

В умовах ринкової економіки успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності ефективно діяти в конкурентному середовищі та адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій, глобалізація економічних процесів та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентного середовища є важливим напрямом сучасної економічної науки.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам конкуренції, серед науковців відсутній єдиний підхід до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється багатогранністю даної категорії, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства та може розглядатися з позицій стратегічного управління, маркетингу, економічної ефективності та управління ресурсами.

Значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили провідні зарубіжні вчені. Так, Майкл Портер розглядає конкурентоспроможність через призму конкурентних переваг, вважаючи, що успіх підприємства на ринку визначається його здатністю створювати та підтримувати переваги над конкурентами шляхом диференціації продукції або досягнення нижчих витрат. На думку Ігоря Ансоффа, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана зі здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати ефективні стратегії розвитку, що забезпечують довгострокове зростання і зміцнення ринкових позицій[16].

Важливий внесок у дослідження конкурентоспроможності здійснив також Філіп Котлер, який пов'язував її із здатністю підприємства створювати для споживачів вищу цінність порівняно з конкурентами. Відповідно до його

підходу, конкурентоспроможність досягається завдяки ефективному використанню маркетингових інструментів та формуванню унікальної споживчої цінності товарів і послуг. Подібної позиції дотримувався Жан-Жак Ламбен, який визначав конкурентоспроможність як здатність підприємства краще за конкурентів задовольняти потреби цільових споживачів та забезпечувати при цьому належний рівень економічної результативності[1].

Сучасні науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємства. Зокрема, вона трактується як здатність суб'єкта господарювання формувати та реалізовувати конкурентні переваги, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток і досягнення стратегічних цілей. Таким чином, конкурентоспроможність відображає не лише поточний стан підприємства на ринку, а й його потенційні можливості щодо подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій [1].

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від особливостей конкурентного середовища, в якому воно функціонує. Конкурентне середовище являє собою сукупність ринкових суб'єктів, економічних умов та факторів впливу, які визначають характер конкурентної боротьби та впливають на результати діяльності підприємства. До основних елементів конкурентного середовища належать конкуренти, споживачі, постачальники, потенційні учасники ринку, товари-замінники, а також державне регулювання та інституційні умови ведення бізнесу[1].

Отже, конкурентоспроможність і конкурентне середовище є взаємопов'язаними економічними категоріями. З одного боку, конкурентне середовище формує умови діяльності підприємства та визначає рівень конкурентного тиску, а з іншого — конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства ефективно реагувати на ці умови, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Поряд із категорією конкурентоспроможності важливе значення для дослідження діяльності підприємства має поняття конкурентного середовища,

оскільки саме в його межах відбувається формування та реалізація конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від особливостей ринку, кількості та сили конкурентів, поведінки споживачів, умов взаємодії з постачальниками, а також впливу державного регулювання та інших зовнішніх факторів. Тому вивчення сутності конкурентного середовища є необхідною передумовою для оцінки ринкових позицій підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку[2].

У науковій літературі конкурентне середовище розглядається як сукупність умов, факторів і суб'єктів ринку, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства та визначають характер конкурентної боротьби. Воно формується під впливом взаємодії різних учасників ринку, кожен з яких прагне реалізувати власні економічні інтереси та отримати переваги над іншими суб'єктами господарювання. При цьому конкурентне середовище не є статичним явищем, а постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, соціальних і політичних процесів.

Сутність конкурентного середовища полягає у створенні умов, за яких підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищувати ефективність використання ресурсів, покращувати якість продукції та послуг, впроваджувати інновації та шукати нові способи задоволення потреб споживачів. Саме конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринку, стимулюючи підприємства до підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва та впровадження сучасних методів управління[3].

Важливою особливістю конкурентного середовища є його багатокомпонентність. До його складу входять прямі конкуренти, які пропонують аналогічні товари або послуги; потенційні конкуренти, здатні увійти на ринок у майбутньому; виробники товарів-замінників; постачальники ресурсів; споживачі продукції; державні органи та інші інституції, що здійснюють регулювання господарської діяльності. Взаємодія між цими елементами визначає рівень конкуренції в галузі та впливає на можливості підприємства щодо досягнення високих результатів діяльності[1].

Сучасне конкурентне середовище характеризується високою

динамічністю та нестабільністю. Швидкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків, зміна споживчих переваг і посилення міжнародної конкуренції зумовлюють необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного реагування на його зміни. За таких умов підприємства повинні не лише адаптуватися до існуючих ринкових умов, а й прогнозувати можливі зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, конкурентне середовище являє собою складну систему взаємопов'язаних факторів і ринкових суб'єктів, що визначають умови функціонування підприємства та впливають на рівень його конкурентоспроможності. Саме аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити основні можливості та загрози для розвитку підприємства, оцінити його позиції відносно конкурентів і сформувати ефективну стратегію забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори формування та розвитку конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом сукупності різноманітних факторів, які визначають умови функціонування суб'єктів господарювання, рівень конкурентної боротьби та можливості досягнення стійких ринкових позицій. В умовах сучасної економіки конкурентне середовище характеризується високою динамічністю та залежністю від численних зовнішніх і внутрішніх чинників, що постійно змінюються під впливом економічних, технологічних, соціальних та політичних процесів. Саме тому дослідження факторів його формування та розвитку є важливою складовою аналізу конкурентних відносин і передумовою обґрунтування ефективних управлінських рішень.

У науковій літературі фактори формування конкурентного середовища розглядаються як сукупність умов і рушійних сил, що визначають характер взаємодії між суб'єктами ринку та впливають на рівень конкуренції в певній галузі.

Таблиця 1.1 – Фактори формування конкурентного середовища

Група факторів	**Характеристика впливу на конкурентне середовище**
Економічні	Визначають місткість ринку та платоспроможний попит
Галузеві	Встановлюють рівень конкурентної боротьби в галузі
Інституційно-правові	Формують правила функціонування ринку
Технологічні	Впливають на швидкість змін та появу нових конкурентів
Соціально-демографічні	Визначають структуру та динаміку попиту
Глобалізаційні	Посилюють міжнародну конкуренцію
Інфраструктурні	Забезпечують доступ до ресурсів і каналів збуту

Сформовано автором на основі [1,2,5,7]

Економічні фактори формують загальні умови функціонування ринку та значною мірою визначають рівень конкуренції між підприємствами. До них належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, інвестиційна активність, доходи населення та рівень зайнятості. Зростання платоспроможного попиту сприяє розширенню ринку та створює передумови для появи нових учасників. Водночас економічна нестабільність, скорочення споживчих витрат та зростання собівартості продукції посилюють конкурентну боротьбу за споживача[5].

Важливе місце у формуванні конкурентного середовища посідають галузеві фактори. До них належать кількість підприємств на ринку, рівень концентрації галузі, темпи її розвитку, наявність товарів-замінників та бар'єри входу на ринок. Чим більшою є кількість учасників ринку та нижчими є бар'єри входу, тим вищим стає рівень конкуренції. Водночас висока концентрація ринку або значні фінансові витрати на започаткування діяльності можуть обмежувати появу нових конкурентів.

Суттєвий вплив на розвиток конкурентного середовища здійснюють інституційно-правові фактори. Законодавче регулювання підприємницької діяльності, податкова система, антимонопольна політика держави та механізми підтримки бізнесу визначають умови функціонування всіх учасників ринку. Ефективне регулювання сприяє розвитку добросовісної конкуренції, тоді як

надмірні регуляторні обмеження можуть стримувати розвиток підприємництва.

Одним із головних рушіїв розвитку сучасного конкурентного середовища виступають технологічні фактори. Поширення цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та використання сучасних інформаційних систем змінюють характер конкурентної боротьби. Технологічні нововведення дають змогу підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та швидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Одночасно вони сприяють появі нових суб'єктів господарювання, що підсилює конкуренцію.

Не менш важливими є соціально-демографічні фактори, що відображають зміни у структурі населення, рівні освіти, способі життя та споживчих перевагах. Зміна потреб споживачів змушує підприємства адаптувати асортимент продукції, методи просування та форми обслуговування. У сучасних умовах значний вплив на конкурентне середовище також здійснюють міграційні процеси та трансформація споживчої поведінки населення.

Поряд із цим розвиток конкурентного середовища визначається глобалізаційними та інфраструктурними факторами. Інтеграція національних ринків у світову економіку сприяє посиленню конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями. Водночас рівень розвитку транспортної, логістичної та цифрової інфраструктури впливає на доступність ресурсів, швидкість товарообігу та можливості виходу підприємств на нові ринки.

Отже, конкурентне середовище підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, галузевих, інституційно-правових, технологічних, соціально-демографічних, глобалізаційних та інфраструктурних факторів. На відміну від факторів конкурентоспроможності підприємства, які характеризують можливості конкретного суб'єкта господарювання, фактори конкурентного середовища визначають умови функціонування всіх учасників ринку та рівень інтенсивності конкурентної боротьби. Саме тому їх систематичний аналіз є необхідною передумовою для оцінювання конкурентного середовища підприємства та розроблення ефективних управлінських рішень[7].

1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу конкурентного середовища підприємства

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває своєчасна й об'єктивна оцінка конкурентного середовища підприємства. Від якості такого аналізу залежить обґрунтованість управлінських рішень, можливість своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та ефективність формування конкурентних переваг. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству визначити власні позиції на ринку, оцінити інтенсивність конкуренції, виявити ринкові можливості та загрози, а також сформувати стратегічні напрями подальшого розвитку.

У сучасній науковій літературі відсутній універсальний метод оцінки конкурентного середовища, що пояснюється складністю та багатогранністю даної економічної категорії. Тому на практиці використовується система взаємодоповнюючих методів, кожен з яких дозволяє дослідити окремі аспекти конкурентного середовища.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Даний підхід ґрунтується на припущенні, що рівень прибутковості та конкурентної привабливості галузі визначається сукупним впливом п'яти основних сил: інтенсивністю конкуренції між існуючими учасниками ринку, загрозою появи нових конкурентів, загрозою товарів-замінників, ринковою владою постачальників та ринковою владою споживачів. Основною перевагою моделі є можливість комплексного дослідження структури галузі та визначення факторів, які формують конкурентний тиск на підприємство. Результати аналізу дозволяють оцінити привабливість ринку та визначити потенційні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства[8].

Важливе місце в системі дослідження конкурентного середовища займає SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішніх можливостей підприємства із

зовнішніми умовами його функціонування. Метод передбачає виявлення сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Його використання дає змогу встановити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім конкурентним середовищем, а також сформувати стратегічні альтернативи розвитку. У наукових дослідженнях SWOT-аналіз розглядається як один із найбільш універсальних інструментів стратегічного планування, оскільки дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства та перспективи його розвитку[9].

Для оцінки впливу факторів макросередовища широко застосовується PEST-аналіз. Метод передбачає дослідження політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів, які визначають умови функціонування підприємства. У сучасних дослідженнях часто використовується розширена модифікація PESTLE, яка додатково враховує правові (Legal) та екологічні (Environmental) чинники. Перевагою даного підходу є можливість виявлення довгострокових тенденцій розвитку зовнішнього середовища та прогнозування їхнього впливу на діяльність підприємства.

Для дослідження ринкових позицій підприємства відносно основних конкурентів використовується метод конкурентного профілю. Його сутність полягає у порівнянні підприємства та його конкурентів за системою ключових факторів успіху. До таких факторів можуть належати якість продукції, рівень цін, широта асортименту, фінансовий стан, ефективність маркетингової діяльності, інноваційний потенціал, якість обслуговування споживачів та інші показники. Результатом застосування методу є визначення конкурентних переваг і слабких сторін підприємства відносно інших учасників ринку[9].

Одним із сучасних підходів до аналізу конкурентного середовища є бенчмаркінг. Даний метод передбачає систематичне вивчення та порівняння діяльності підприємства з кращими практиками лідерів ринку. Основною метою бенчмаркінгу є виявлення факторів успіху провідних компаній та адаптація їхнього досвіду до умов діяльності досліджуваного підприємства. Застосування

бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, удосконаленню системи управління та зміцненню конкурентних переваг.

У процесі стратегічного аналізу також широко використовуються матричні методи. Серед них особливого поширення набули матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Мак-Кінзі та матриця Ансоффа. Матриця BCG дозволяє оцінити стратегічні позиції окремих видів продукції залежно від темпів зростання ринку та частки підприємства на ньому. Матриця Мак-Кінзі використовується для визначення привабливості галузі та конкурентних позицій підприємства. Матриця Ансоффа спрямована на вибір стратегій розвитку залежно від поєднання існуючих і нових товарів та ринків. Використання матричних методів забезпечує візуалізацію результатів аналізу та сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень[10].

Окрему групу методів становлять експертні оцінки, які застосовуються у випадках недостатності статистичної інформації або необхідності прогнозування майбутніх змін конкурентного середовища. Сутність експертних методів полягає в отриманні та узагальненні думок фахівців щодо стану та перспектив розвитку ринку. Найбільш поширеними є метод Делфі, метод ранжування та метод парних порівнянь. Перевагою цих підходів є можливість врахування якісних характеристик конкурентного середовища, які складно оцінити за допомогою кількісних показників[10].

Таким чином, оцінка конкурентного середовища підприємства базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих методів, кожен з яких дозволяє дослідити окремі аспекти ринкового оточення. Найбільш поширеними серед них є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентне профілювання, бенчмаркінг, матричні методи та експертні оцінки. Комплексне застосування зазначених інструментів забезпечує всебічне дослідження конкурентного середовища, дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози для підприємства, а також формувати ефективні стратегії забезпечення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

ТОВ «КлеверСторс» — одна з найуспішніших ритейл-компаній України, що демонструє стрімке зростання на ринку роздрібної торгівлі. Заснована у 2012 році в місті Луцьк, компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах. Основним напрямом діяльності є розвиток брендів зручних маркетів «Сім23» і «Сімі», які позиціонуються як магазини біля дому із сучасним підходом до обслуговування клієнтів та широким асортиментом товарів.

Компанія досягла значних успіхів у масштабуванні своєї діяльності. Станом на червень 2026 року мережа налічує понад 500 магазинів, переважно в західних регіонах України (Волинська, Рівненська, Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська області). Компанія демонструє швидке зростання, це робить її одним з лідерів за темпами експансії в українському ритейлі.

Особливої уваги заслуговує новий бренд «Сімі», який акцентує увагу на сучасних потребах споживачів, пропонуючи швидкий доступ до необхідних товарів у зручному форматі. Цей підхід відповідає тенденціям розвитку формату convenience store, що набуває популярності на ринку FMCG (товари повсякденного попиту). Крім того, компанія активно впроваджує інновації, спрямовані на оптимізацію логістики та поліпшення якості обслуговування, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції в конкурентному середовищі[18].

Проаналізуємо організаційно-правові та реєстраційні характеристики підприємства

ТОВ «Клевер Сторс» є стабільним та фінансово забезпеченим підприємством, яке здійснює діяльність на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Значний розмір статутного капіталу, що становить 58 млн грн, свідчить про наявність вагомої фінансової бази для розвитку господарської діяльності, реалізації інвестиційних проєктів та розширення мережі торговельних об’єктів. Такий обсяг власного капіталу підвищує

фінансову стійкість підприємства, зміцнює його ринкові позиції та створює додаткові можливості для залучення зовнішнього фінансування на вигідних умовах.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правові та реєстраційні характеристики ТОВ «Клевер Сторс» [19]

Показник	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЛЕВЕР СТОРС
Скорочена назва	ТОВ"КЛЕВЕР СТОРС"
Код ЄДРПОУ	38273126
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою діяльністю
Дата реєстрації	01 серпня 2012 року
Статус	Зареєстровано
Юридична адреса	Україна, 43000, Волинська обл., місто Луцьк, ПРОСПЕКТ ВОЛІ, будинок 42, офіс 319
Керівник	Терешкович Дмитро Володимирович
Засновник і бенефіціар	Мерченко Дмитро Олегович - засновник, кінцевий бенефіціарнийивласник (42%) Кикіньов Сергій Миколайович - засновник (22%) Довгань Тетяна Володимирівна - засонвник (22%) Мерченко Олег Володимирович - засновник, кінцевий бенефіціарний власник (11,76%) ТОВ "ЛЦЬКЮРСЕРВІС" - засновник (2,24%)
Статутний капітал	58 000 000,00 грн.
Основні види діяльності (КВЕД)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Важливою характеристикою підприємства є його організаційна структура та склад засновників. Власниками компанії виступають як фізичні, так і юридична особа, що сприяє диверсифікації управлінських рішень і зниженню ризиків, пов'язаних із концентрацією контролю в руках одного власника. Найбільшу частку в статутному капіталі має Мерченко Дмитро Олегович, який одночасно є кінцевим бенефіціарним власником підприємства, що забезпечує узгодженість стратегічного управління та контролю за розвитком компанії.

Основним видом діяльності ТОВ «Клевер Сторс» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та

тютюновими виробами. Компанія функціонує у форматі мережі магазинів біля дому, орієнтуючись на забезпечення споживачів товарами повсякденного попиту. Такий формат діяльності дозволяє підприємству ефективно реагувати на потреби місцевих ринків, підтримувати високий рівень доступності товарів для населення та формувати стійку клієнтську базу.

Розглянемо організаційну структуру компанії

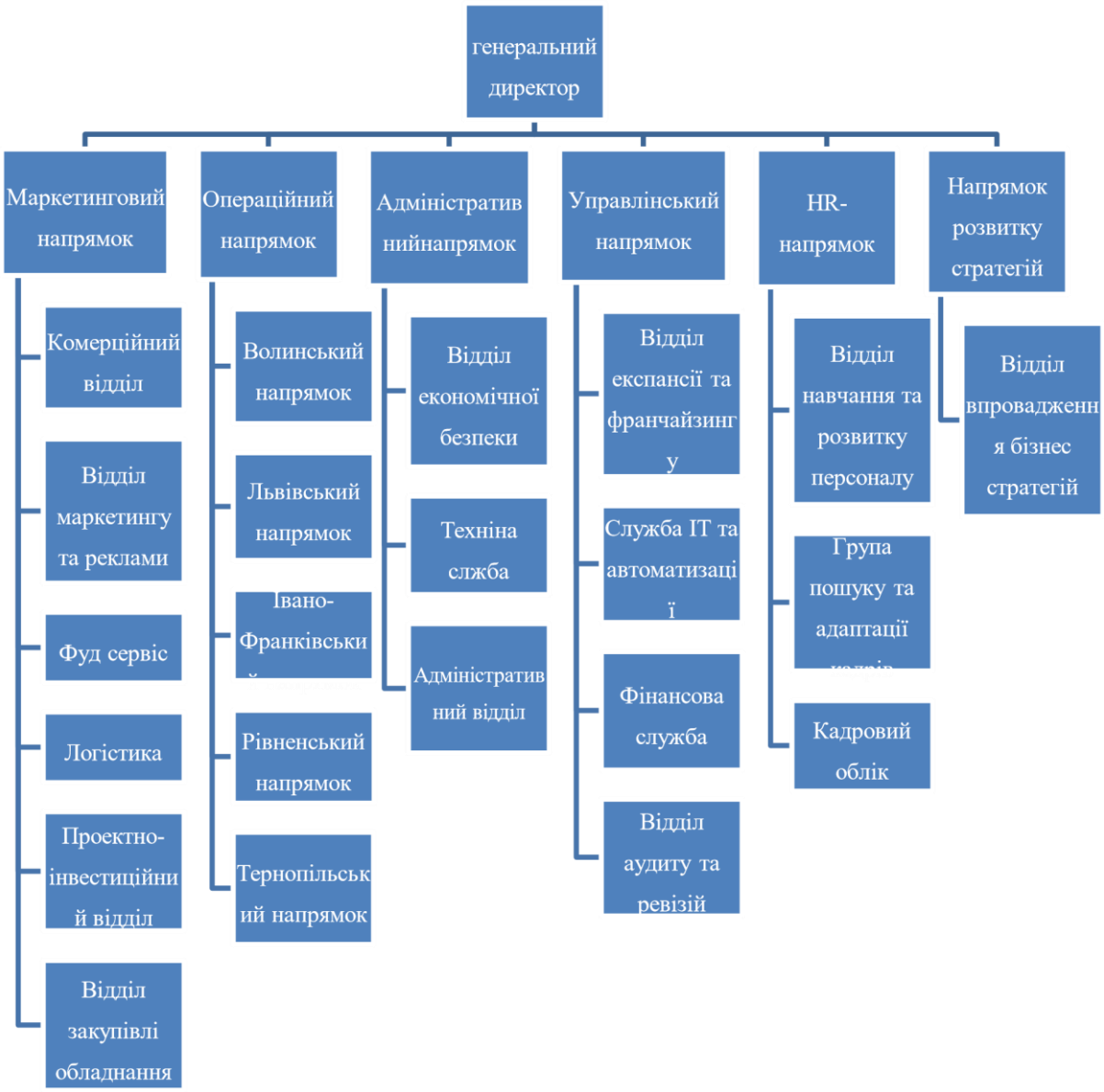


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КлеверСторс» [18].

Організаційна структура підприємства є функціонально-ієрархічною, чітко побудованою та адаптованою до масштабної регіональної діяльності. Вона охоплює основні напрями управління: маркетинг, операційну діяльність, адміністративне забезпечення, HR, розвиток стратегії та франчайзинг.

Виокремлення регіональних напрямів дозволяє гнучко керувати мережею магазинів у різних областях. Структура передбачає наявність служб IT, аудиту, навчання персоналу, що свідчить про стратегічне бачення та сучасний підхід до управління. Разом з тим, складність структури може уповільнювати прийняття рішень та викликати дублювання функцій. Загалом вона є логічною та ефективною, однак потребує регулярної адаптації до змін бізнес-середовища.

Проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства:

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічніі показники «ТОВ КлквкрСторс» [19]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн грн	2 208,7	3 592,7	5 164,2	7 943,4	12 396,0
Чистий прибуток, млн грн	24,3	111,1	28,6	38,8	-18,3
Рентабельність, %	1,86	5,03	0,79	0,75	-0,23
Активи, млн грн	526,1	803,8	1 060,1	1 555,2	4 079,6
Зобов'язання, млн грн	352,3	510,1	751,5	1 161,4	2 358,1
Середня заробітна плата, грн	6 327	7 877	13 372	18 488	23 356
Кількість працівників, осіб	991	1 244	1 739	2 259	2 206
Дохід на одного працівника, грн	1 317 362	1 775 470	2 065 975	2 286 066	3 600 802

Дані таблиці 2.2 свідчать про динамічний розвиток ТОВ «Клевер Сторс» упродовж досліджуваного періоду. Найбільш помітною тенденцією є стрімке зростання доходу підприємства, який збільшився з 2,21 млрд грн у 2021 році до 12,40 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 5 разів. Одночасно відбулося суттєве зростання активів підприємства — з 526,1 млн грн до 4,08 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсної бази.

Разом із активами збільшувалися і зобов'язання підприємства, обсяг яких за п'ять років зріс майже у 6 разів. Це свідчить про активне використання залучених коштів для фінансування розвитку мережі та відкриття нових торговельних об'єктів.

Позитивні зміни спостерігаються і в кадровій сфері. Чисельність працівників зросла більш ніж удвічі, а середня заробітна плата збільшилася майже у 4 рази. Водночас дохід на одного працівника зріс на 173,3 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу.

Разом із тим показники прибутковості демонструють негативну тенденцію. Після найвищого рівня прибутку у 2022 році фінансовий результат поступово знижувався, а у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 18,3 млн грн. Відповідно, рентабельність діяльності набула від'ємного значення (-0,23 %). Така ситуація може бути пов'язана зі значними витратами на розширення мережі, збільшенням операційних витрат та інвестиціями у подальший розвиток компанії.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Клевер Сторс» активно нарощує масштаби діяльності та зміцнює свої позиції на ринку роздрібної торгівлі. Водночас підприємству доцільно приділити більше уваги підвищенню ефективності витрат для забезпечення стабільного рівня прибутковості в майбутньому.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільшу сумарну оцінку отримали можливості зовнішнього середовища (4,38 бала) та сильні сторони підприємства (4,23 бала). Це вказує на наявність значного потенціалу розвитку та сприятливих ринкових умов для подальшого розширення діяльності ТОВ «Клевер Сторс».

Оскільки сума сильних сторін перевищує суму слабких сторін (4,23 > 4,17), а можливості переважають загрози (4,38 > 4,12), оптимальною стратегією розвитку буде стратегія агресивного розвитку.

Для реалізації даної стратегії доцільно зосередити увагу на подальшому розширенні мережі магазинів, освоєнні нових регіонів, розвитку власих торгових марок, впровадженні цифрових технологій та підвищенні операційної ефективності. Одночасно підприємству необхідно працювати над підвищенням прибутковості діяльності та оптимізацією витрат, що дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства:

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «КлеверСторс»

Фактор	**Ваговий коефіцієнт (ki)**	**Оцінка впливу (Rj)**	**Сумарна оцінка (Aij**

			= ki × Rj)
Сильні сторони:			
Високі темпи зростання доходу	0,18	5	0,90
Розгалужена мережа магазинів	0,15	5	0,75
Висока впізнаваність брендів «Сім23» та «Сімі»	0,12	4	0,48
Зручний формат магазинів крокової доступності	0,10	4	0,40
Зростання продуктивності праці	0,13	4	0,52
Широкий асортимент товарів і готової їжі	0,10	4	0,40
Конкурентний рівень заробітної плати	0,10	3	0,30
Активне розширення активів підприємства	0,12	4	0,48
Сума	**1,00**	–	**4,23**
Слабкі сторони:			
Збитковість діяльності у 2025 році	0,20	5	1,00
Зниження рентабельності діяльності	0,18	5	0,90
Високі темпи зростання витрат	0,17	4	0,68
Значна залежність від залученого капіталу	0,15	4	0,60
Зростання поточних зобов'язань	0,12	3	0,36
Територіальна концентрація мережі	0,08	3	0,24
Високі витрати на відкриття нових магазинів	0,10	4	0,40
Сума	**1,00**	–	**4,18**
Можливості:			
Подальше розширення мережі в Україні	0,20	5	1,00
Зростання попиту на формат магазинів біля дому	0,18	5	0,90
Вихід у нові регіони України	0,15	4	0,60
Розвиток цифрових сервісів	0,12	4	0,48
Розвиток власних торгових марок	0,10	4	0,40
Автоматизація бізнес-процесів	0,10	4	0,40
Розширення асортименту готової їжі	0,15	4	0,60
Сума	**1,00**	–	**4,38**
Загрози:			
Посилення конкуренції на ринку ритейлу	0,18	5	0,90
Інфляційні процеси	0,15	4	0,60
Зниження купівельної спроможності населення	0,14	4	0,56
Воєнні ризики та економічна нестабільність	0,16	4	0,64
Зростання логістичних витрат	0,12	4	0,48
Дефіцит персоналу	0,10	3	0,30

Для більш детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «КЛЕВЕР

СТОРС» проведемо SNW-аналіз підприємства:

Таблиця 2.4 – SNW-аналіз ТОВ «КлеверСторс»

Фактор внутрішнього середовища	S	N	W
Темпи зростання доходу	+		
Масштаби діяльності та розвиток мережі	+		
Впізнаваність торгових марок	+		
Асортиментна політика	+		
Локація торговельних об'єктів	+		
Формат обслуговування споживачів	+		
Розвиток власних торгових концепцій	+		
Продуктивність праці персоналу	+		
Кваліфікація персоналу		+	
Система мотивації працівників		+	
Організаційна структура управління		+	
Рівень цифровізації бізнес-процесів		+	
Логістичне забезпечення		+	
Фінансова стійкість		+	
Обсяг чистого прибутку			+
Рентабельність діяльності			+
Контроль операційних витрат			+
Залежність від залученого капіталу			+

Результати SNW-аналізу свідчать, що внутрішнє середовище ТОВ «Клевер Сторс» характеризується переважанням сильних сторін над слабкими, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства. Найбільш вагомими перевагами компанії є високі темпи зростання доходу, активне розширення торговельної мережі, значна впізнаваність брендів «Сім23» та «Сімі», широкий асортимент продукції та використання сучасного формату магазинів крокової доступності. Позитивною характеристикою діяльності підприємства також є зростання продуктивності праці, про що свідчить збільшення доходу на одного працівника з 1,32 млн грн у 2021 році до 3,60 млн грн у 2025 році.

До нейтральних факторів віднесено кадрову політику, систему мотивації персоналу, організаційну структуру управління, логістичне забезпечення та рівень цифровізації бізнес-процесів. Ці складові забезпечують належне функціонування підприємства, однак на даний момент не формують виражених конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку роздрібної торгівлі.

Разом із тим аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів

діяльності підприємства. Насамперед це стосується показників прибутковості. Незважаючи на стрімке зростання доходу, у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 18,3 млн грн, а рівень рентабельності діяльності знизився до від'ємного значення. Крім того, суттєве зростання зобов'язань свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Також потребує вдосконалення система контролю операційних витрат, оскільки темпи їх зростання перевищують темпи зростання фінансових результатів.

Отже, результати SNW-аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «Клевер Сторс» володіє значним внутрішнім потенціалом для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас першочерговими напрямами удосконалення діяльності підприємства мають стати підвищення прибутковості, оптимізація витрат, покращення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання залучених ресурсів.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Для визначення особливостей функціонування та перспектив розвитку ТОВ «Клевер Сторс» доцільно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити фактори, що здійснюють вплив на діяльність підприємства, оцінити можливості та загрози, які формуються у зовнішньому оточенні, а також визначити умови ведення конкурентної боротьби на ринку. Результати аналізу є важливою основою для оцінювання конкурентного середовища та обґрунтування напрямів подальшого розвитку підприємства.

PEST-аналіз застосовується для України як країни з перехідною економікою, де політичні та економічні фактори є домінуючими через війну, інфляцію та реконструкцію (таблиця 2.4).

Експертне оцінювання проведено за шкалою 1-5 балів (0 — відсутній вплив, 5 — дуже відчутний). Напрям впливу: + (позитивний), - (негативний). Важливість — вага події (сумарно =1 на групу). Результат = напрям (+1 або -1) × важливість × сила впливу.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «КлеверСторс»

Група факторів	Фактор	Напрям впливу (+/-)	Важливість події Σ=1	Оцінка сили впливу (1-5 б)	Результат впливу фактора на підприємство (2×3×4)	Програма дій підприємства
1. Політичні	1) Війна з Росією та мобілізація	-	0,40	5	-2,0	Посилити логістику, диверсифікувати постачання.
	2) Інтеграція до ЄС та реформи	+	0,20	3	+0,6	Адаптувати стандарти, використовувати гранти.
	3) Зовнішня допомога (G7, ЄС) на реконструкцію	+	0,25	4	+1,0	Залучати інвестиції для розширення.
	4) Корупція та бюрократія в регулюванні бізнесу	-	0,15	3	-0,45	Оптимізувати compliance, використовувати Diia.
	Разом		1	-	-0,85	-
2. Економічні	1) Інфляція (11,8-13,2%) та девальвація гривні	-	0,30	4	-1,2	Фіксувати ціни, хеджувати витрати.
	2) Зростання ВВП (2,5-2,8%) та роздрібної торгівлі (+ в Q1 2025)	+	0,25	3	+0,75	Розширювати мережу в регіонах зростання.
	3) Дефіцит робочої сили та зростання зарплат (середня 26 364 грн)	-	0,25	4	-1,0	Інвестувати в навчання, автоматизацію.
	4) Зовнішні інвестиції та кредити (5-7-9%)	+	0,20	3	+0,6	Залучати кредити для нових магазинів.

	Разом	-	1	-	-0,85	-
3. Соціальні	1) Зменшення населення (еміграція, IDPs ~4,6 млн) та бідність (24,1%)	-	0,30	4	-1,2	Фокус на доступні продукти, програми лояльності.
	2) Зміна споживчих уподобань (прямі продажі, онлайн)	+	0,25	3	+0,75	Розвивати омніканальність, food-to-go.
	3) Старіння населення та гендерні диспропорції в праці	-	0,20	3	-0,6	Адаптувати асортимент для старших, інклюзивний HR.
	4) Підтримка ветеранів та соціальні субсидії	+	0,25	3	+0,75	Партнерства з соцпрограмами, знижки.
	разом	-	1	-	-0,3	-
4. Технологічні	1) Цифровізація (Diia, e-commerce зростання)	+	0,30	4	+1,2	самообслуговування.
	2) Кіберзагрози та залежність від імпортних технологій	-	0,25	3	-0,75	Посилити cybersecurity, локальні рішення.
	3) Низькі інвестиції в R&D (0,3% ВВП)	-	0,20	3	-0,6	Співпраця з tech-партнерами для інновацій.
	4) Автоматизація логістики та ритейлу	+	0,25	4	+1,0	Інвестувати в IoT, AI для запасів.
	Разом	+	1	-	+0,85	-

Аналіз показує негативний сумарний вплив політичних (-0,85) та економічних (-0,85) факторів через війну та інфляцію, помірно негативний соціальних (-0,3) через демографію, але позитивний технологічних (+0,85) завдяки цифровізації. Загальний результат: -1,15, що вказує на необхідність адаптації для мінімізації ризиків.

STEP-аналіз ТОВ «Клевер Сторс» виявив значний негативний вплив зовнішнього середовища (-1,15 балів), переважно через війну, інфляцію та демографічні зміни, що загрожують логістиці, персоналу та попиту. Однак позитивні фактори (цифровізація, зовнішня допомога, зростання торгівлі) створюють можливості для розширення. Програма дій дозволить мінімізувати ризики та посилити конкурентні переваги, забезпечуючи стійкий розвиток у 2026-2027 роках.

Таблиця 2.6 - Результати оцінки зовнішніх факторів за формулою QUEST

Фактори макросередовища	**Оцінка ймовірності прояву фактора**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Загальний вплив**
1. Війна з Росією та мобілізація	5	—	+	+	-	-	Високий
2. Інфляція та девальвація гривні	4	+	—	+	-	-	Високий
3. Дефіцит робочої сили та зростання зарплат	4	+	+	—	-	-	Середньо-високий
4. Цифровізація (Diia, e-commerce)	4	-	-	-	—	+	Високий
5. Автоматизація логістики та ритейлу	4	-	-	-	+	—	Високий

Проведемо оцінку зовнішнього середовища за І. Ансоффа:

Таблиця 2.7 - Оцінка нестабільності середовища підприємства за І. Ансоффом

Характеристика середовища	**Оцінка**
Ступінь звичності подій	4
Темп змін	5
Передбачуваність майбутнього	4
Середній рівень турбулентності	4,3

Оскільки середній рівень турбулентності перевищує 3,5 бала, підприємству доцільно застосовувати управління на основі гнучких експертних рішень. Це передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища,

використання сценарного планування, постійний моніторинг ризиків, управління слабкими сигналами та оперативне коригування стратегічних завдань.

Також проведемо зведений аналіз ринкової позиції підприємства.

Матриця Ансоффа є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, який використовується для визначення напрямів розвитку підприємства залежно від поєднання існуючих або нових ринків та товарів. Для ТОВ «Клевер Сторс», яке функціонує у сфері ритейлу, використання матриці Ансоффа дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, оцінити можливості розширення діяльності та сформувати ефективну стратегію зростання.

Таблиця 2.8 - Матирця І. Ансоффа

Стратегія	Характеристика для ТОВ «Клевер Сторс»	Основні заходи реалізації	Очікувані результати
Проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу на існуючому ринку з наявним асортиментом товарів	Активізація реклами, програми лояльності, покращення сервісу, акційні пропозиції	Зростання товарообігу, збільшення кількості постійних клієнтів
Розвиток ринку	Вихід на нові регіональні ринки або залучення нових груп споживачів	Відкриття нових магазинів, розвиток онлайн-продажів, розширення доставки	Розширення клієнтської бази та збільшення частки ринку
Розвиток товару	Оновлення та розширення асортименту продукції для існуючих споживачів	Введення нових товарних категорій, розвиток food-to-go, локальних брендів	Підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів
Диверсифікація	Освоєння нових напрямів діяльності та нових ринків	Розвиток власої торгової марки, цифрових сервісів, партнерських послуг	Формування нових джерел доходу та зниження ризиків

Для підприємства найбільш доцільною є стратегія розвитку ринку

Її суть полягає в розширенні присутності на ринку за рахунок відкриття нових торгових точок, розвитку онлайн-каналів продажу та покращення доступності товарів для споживачів. Паралельно важливо не лише зростати кількісно, а й підвищувати якість внутрішніх процесів — оптимізувати витрати, вдосконалювати логістику, автоматизувати операції та покращувати управління запасами.

Окрему увагу слід приділити підвищенню конкурентоспроможності: розвитку сервісу, гнучкій ціновій політиці, роботі з лояльністю клієнтів та адаптації асортименту до потреб споживачів.

Загалом стратегія має бути спрямована на стабільне зростання бізнесу при одночасному посиленні його фінансової стійкості та операційної ефективності.

2.3 Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства

Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства важливе значення має дослідження умов, у яких воно здійснює свою діяльність. Конкурентне середовище визначає рівень конкурентного тиску, впливає на можливості розвитку підприємства та формує вимоги до його діяльності. Саме тому аналіз і оцінка конкурентного середовища дозволяють виявити основних конкурентів, визначити особливості конкурентної боротьби в галузі та оцінити місце підприємства на ринку.

Для ТОВ «Клевер Сторс», яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі та активно розвиває мережі магазинів «Сім23» і «Сімі», дослідження конкурентного середовища є необхідною передумовою для оцінки його конкурентних позицій. У межах даного підпункту буде проведено аналіз конкурентного середовища підприємства, визначено основних конкурентів та здійснено оцінку рівня конкурентного тиску і конкурентоспроможності ТОВ «Клевер Сторс» на ринку.

Оцінимо інтенсивність конкуренції в галузі та визначити фактори, які впливають на ринкові позиції ТОВ «Клевер Сторс» за допомогою методу п’яти клнкурентнтх сил Портера.

Модель п'яти конкурентних сил Портера передбачає оцінювання таких складових конкурентного середовища:

1. Конкуренція між існуючими учасниками ринку.
2. Загроза появи нових конкурентів.
3. Вплив постачальників.
4. Вплив покупців.

5. Загроза появи товарів-замінників[15].

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентного середовища ТОВ «КеверСторс» за методом п’яти конкурентних сил Портера

Конкурентна сила	**Характеристика впливу**	**Оцінка, балів**
Конкуренція між існуючими конкурентами	Ринок продуктової роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією. Основними конкурентами є мережі «АТБ», «Близенько», «Рукавичка», «SPAR», «Експрес Маркет» та інші регіональні мережі. Конкуренція здійснюється за ціною, асортиментом, якістю обслуговування та розташуванням магазинів.	**5**
Загроза появи нових конкурентів	Для виходу на ринок необхідні значні інвестиції у приміщення, обладнання, логістику та формування мережі постачання. Водночас локальні магазини та невеликі мережі можуть відносно швидко виходити на окремі регіональні ринки.	**3**
Вплив постачальників	ТОВ «Клевер Сторс» співпрацює з великою кількістю постачальників продовольчих та непродовольчих товарів, що знижує залежність від окремих контрагентів. Однак інфляційні процеси та зростання закупівельних цін посилюють вплив постачальників.	**3**
Вплив покупців	Покупці мають широкий вибір торговельних мереж та можуть легко змінювати місце здійснення покупок. Висока чутливість споживачів до цін та якості сервісу посилює їхній вплив на діяльність підприємства.	**4**
Загроза товарів-замінників	Формат магазинів біля дому має обмежену кількість замінників. Водночас частину попиту можуть перехоплювати супермаркети, онлайн-доставка продуктів та заклади швидкого харчування.	**3**

Загальна оцінка конкурентного середовища складає 18 балів, а середня оцінка 3,6, що свідчить про високий рівень тиску в галузі роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера показав, що конкурентне середовище ТОВ «Клевер Сторс» є достатньо складним та характеризується високим рівнем конкурентної боротьби. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснює конкуренція між існуючими учасниками ринку (5 балів), що обумовлено присутністю великої кількості національних та регіональних торговельних мереж. Значний вплив також мають покупці (4 бали), які можуть легко змінювати продавця залежно від рівня цін, асортименту та якості обслуговування.

Водночас загроза входу нових конкурентів, вплив постачальників та загроза появи товарів-замінників оцінюються як помірні (по 3 бали), оскільки для ефективної діяльності на ринку необхідні значні фінансові ресурси, налагоджена

логістична система та сформована клієнтська база.

Отже, ТОВ «Клевер Сторс» функціонує в умовах висококонкурентного середовища, що вимагає постійного вдосконалення асортиментної політики, розвитку власних торгових марок, підвищення якості сервісу, впровадження сучасних технологій та оптимізації витрат для збереження й зміцнення конкурентних переваг.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства за допомогою методу інтегральних показників (таблиця 2.10, 2.11).

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	**Вага фактора**	**Параметрична експертна оцінка підприємства-постачальника товару**					**Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару**				
		1 (Сервіс Львів)	2 (Львівхолод)	3 (Фора)	4 (АТБ)	5 (Клевер Сторс)	1	2	3	4	5
Становище на ринку	0.125	3.5	4.0	4.5	5.0	4.2	0.438	0.500	0.563	0.625	0.525
Товар	0.125	4.0	4.2	4.5	4.5	4.5	0.500	0.525	0.563	0.563	0.563
Виробничий потенціал	0.125	3.5	4.0	4.5	5.0	4.0	0.438	0.500	0.563	0.625	0.500
Методи руху товару	0.125	4.0	4.2	4.5	5.0	4.5	0.500	0.525	0.563	0.625	0.563
Можливості збуту	0.125	3.5	4.0	4.5	4.5	4.2	0.438	0.500	0.563	0.563	0.525
Ефективність просування товару	0.125	3.8	4.0	4.5	4.5	4.2	0.475	0.500	0.563	0.563	0.525
Екологічність виробництва	0.125	3.0	3.5	4.0	4.0	3.8	0.375	0.438	0.500	0.500	0.475
Імідж підприємства	0.125	3.5	4.0	4.5	5.0	4.0	0.438	0.500	0.563	0.625	0.500
Сумарна оцінка	-	-	-	-	-	-	3.600	3.988	4.438	4.688	4.188

Коефіцієнт КС	-	-	-	-	-	-	0.768	0.851	0.947	1.000	0.894

Для аналізу обрано мережі супермаркетів в Україні: 1 — Мережа Сервіс Львів ("Близенько", регіональна мережа з 222 магазинами в Західній Україні), 2 — Львівхолод ("Рукавичка", понад 200 магазинів, 5-е місце за національним рейтингом), 3 — ТОВ Фора (379 магазинів, частина Fozzy Group з фокусом на зручні магазини), 4 — АТБ (1278-1281 магазин, лідер за кількістю та доходом 208.9 млрд грн), 5 — ТОВ Клевер Сторс (мережа "Сімі", 417 магазинів, швидке зростання в convenience-сегменті). Експертні оцінки (1-5) призначено на основі даних 2025 року: кількість магазинів, зростання (Клевер +18% в H1, АТБ +26), асортимент (Клевер food-to-go), маркетинг, екологічні ініціативи (АТБ/Фора сильніші), імідж (АТБ лідер, Клевер сучасний ребрендинг). Ваги факторів — рівномірні 0.125 (сумарно 1) [20,21,22,18].

Таблиця 2.11 – Результати ранжування підприємств за показником конкурентоспроможності

Підприємство-постачальник товару	**Значення площі багатокутника конкурентоспроможності**		**Коефіцієнт конкурентоспроможності**	
	(кв.од.)	ранг	значення	ранг
1 (Сервіс Львів)	0.571	5	0.768	5
2 (Львівхолод)	0.703	4	0.851	4
3 (Фора)	0.870	2	0.947	2
4 (АТБ)	0.971	1	1.000	1
5 (Клевер Сторс)	0.789	3	0.894	3

Отже цей метод показав, що АТБ — найконкурентоспроможніше (масштаб магазинів, лідер доходу, ефективна дистрибуція, сильне становище на ринку та імідж), за ним Фора (зручні магазини, зростання 379 точок, високі оцінки в збуті та просуванні), Клевер Сторс — третє (швидке зростання 417 магазинів, сильний продукт food-to-go, франчайзинг, але обмежене регіонами Західної України та середня екологічність), Львівхолод (регіональне лідерство 200+ магазинів, стабільність) та Сервіс Львів (регіональна мережа 222 магазини, але нижчі оцінки в екологічності та іміджі).

Щодо ТОВ «Клевер Сторс»: Компанія має високу конкурентоспроможність у ніші convenience stores (КС=0.894, площа=0.789), з сильними сторонами в товарі (food-to-go, свіжа випічка), методах руху (франчайзинг) та можливостях збуту (швидка експансія +18% в 2025). Однак, відстає від лідерів через обмежену географію (Західна Україна), меншу екологічність (відсутність сильних ініціатив) та імідж (новий бренд "Сімі" ще не такий впізнаваний як АТБ). Загалом, Клевер Сторс — перспективний гравець з потенціалом зростання, але потребує розширення для конкуренції з національними гігантами.

Дослідимо конкурентні переваги підприємства шляхом бенчмаркінгу.

Для проведення аналізу конкурентного середовища ТОВ «Клевер Сторс» було здійснено відбір підприємств-конкурентів за принципом поділу на прямі та непрямі (потенційні) конкурентні групи. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як поточний рівень конкуренції на регіональному ринку, так і можливі загрози з боку великих національних торговельних мереж у перспективі.

До групи прямих конкурентів віднесено мережі «Близенько», «Рукавичка», «Свій Маркет», «Наш Край» та SPAR. Вибір саме цих підприємств обумовлений тим, що вони здійснюють діяльність на території Західної України, орієнтуються на аналогічну цільову аудиторію та пропонують широкий асортимент товарів повсякденного попиту. Крім того, зазначені мережі використовують подібні формати торгівлі, зокрема магазини біля дому та невеликі супермаркети, що безпосередньо конкурують із мережею «Сім23» за споживачів, місця розташування торговельних точок і частку регіонального ринку.

До групи непрямих та потенційних конкурентів включено мережі АТБ, THRASH!, «Сільпо», «ЕКО Маркет» та Fora. Незважаючи на відмінності у форматах діяльності, зазначені компанії задовольняють аналогічні потреби споживачів у придбанні продовольчих товарів та товарів повсякденного попиту. Водночас вони мають значні фінансові, логістичні та маркетингові ресурси, що створює передумови для подальшого розширення їхньої присутності на ринку Західної України. Особливу увагу серед цієї групи привертає мережа Fora, оскільки її формат діяльності найбільш наближений до концепції магазинів «Сім23» і в разі активного географічного розширення може стати одним із

ключових конкурентів ТОВ «Клевер Сторс».

Таким чином, сформований перелік конкурентів дозволяє всебічно оцінити конкурентне середовище підприємства, визначити його позиції відносно основних регіональних суперників та проаналізувати потенційні загрози з боку великих національних торговельних мереж.

Аналіз діяльності основних прямих конкурентів ТОВ «Клевер Сторс»

Найбільший конкурентний тиск на діяльність ТОВ «Клевер Сторс» здійснюють регіональні торговельні мережі, які працюють у форматі магазинів біля дому або невеликих супермаркетів та орієнтуються на задоволення повсякденних потреб населення. До таких конкурентів належать мережі «Близенько», «Рукавичка», «Свій Маркет», «Наш Край» та SPAR.

Найближчим конкурентом ТОВ «Клевер Сторс» є мережа «Близенько», яка займає сильні позиції на ринку Західної України. Компанія активно розвиває формат магазинів крокової доступності, що дозволяє забезпечувати високий рівень зручності для споживачів. Основна конкурентна перевага мережі полягає у значній концентрації торгових точок у житлових районах та поблизу місць із високою інтенсивністю пішохідного трафіку. У своїй діяльності підприємство робить акцент на швидкості обслуговування покупців, широкому асортименті товарів повсякденного попиту та доступності продукції для різних категорій населення.

Важливою особливістю діяльності мережі є активний розвиток категорій готової їжі, свіжої випічки та кавових напоїв. Таким чином компанія поступово трансформує традиційний продуктовий магазин у сучасний формат convenience store. Значна увага приділяється маркетинговим заходам, програмам лояльності та розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Перевагами мережі виступають висока впізнаваність бренду, значний досвід роботи на регіональному ринку та ефективна система логістичного забезпечення. Водночас компанія поступається ТОВ «Клевер Сторс» за темпами впровадження інноваційних рішень та рівнем розвитку окремих сервісних послуг.

Суттєвим конкурентом для ТОВ «Клевер Сторс» є також мережа «Рукавичка», яка входить до числа найбільших торговельних операторів Західної

України. Особливістю діяльності підприємства є поєднання форматів супермаркету та магазину біля дому. Завдяки цьому компанія має можливість задовольняти як потреби у щоденних покупках, так і попит на великі закупівлі товарів для домогосподарств.

Конкурентні переваги мережі значною мірою формуються за рахунок вертикальної інтеграції з підприємствами групи, що забезпечує стабільність постачання продукції та можливість контролювати її якість. Компанія активно розвиває власні торгові марки, що дозволяє пропонувати покупцям товари за конкурентними цінами та одночасно підвищувати прибутковість діяльності. Важливим напрямом розвитку є виробництво власної кулінарної продукції, випічки та готових страв. Значні масштаби діяльності та широка мережа магазинів забезпечують компанії суттєві переваги під час проведення закупівель та переговорів із постачальниками. Разом із тим великі формати магазинів не завжди дозволяють забезпечити швидкість здійснення покупок, яка є характерною для мережі «Сім23».

Помітним учасником регіонального ринку є мережа «Свій Маркет», яка функціонує переважно в невеликих містах та житлових районах. Компанія орієнтується на забезпечення базових потреб споживачів і пропонує широкий перелік товарів першої необхідності. Головною особливістю діяльності мережі є гнучкість у формуванні асортиментної політики та швидке реагування на зміни локального попиту. Завдяки меншому масштабу діяльності підприємство здатне оперативно адаптувати товарну пропозицію до особливостей окремих населених пунктів.

Разом із тим порівняно з ТОВ «Клевер Сторс» мережа має нижчий рівень цифровізації бізнес-процесів, менш розвинені програми лояльності та обмежені можливості щодо впровадження інноваційних торговельних форматів. Це знижує її конкурентоспроможність у боротьбі за молодшу та більш технологічно орієнтовану аудиторію покупців.

Важливим конкурентом є також мережа «Наш Край», яка розвивається за франчайзинговою моделлю. Особливість такого підходу полягає у поєднанні централізованого управління мережею та підприємницької ініціативи окремих

франчайзі. Завдяки цьому компанія змогла забезпечити широку географію присутності та швидкі темпи розвитку без значних капіталовкладень у відкриття нових торгових точок.

Мережа використовує єдині стандарти оформлення магазинів, організації торговельного простору та асортиментної політики. Водночас франчайзингова модель дозволяє враховувати регіональні особливості попиту та адаптувати діяльність до умов конкретного ринку. Основними перевагами підприємства є впізнаваний бренд, централізовані закупівлі та значний досвід роботи на українському ринку. Проте неоднорідність рівня управління окремими магазинами може негативно впливати на сприйняття бренду споживачами.

Серед конкурентів ТОВ «Клевер Сторс» окреме місце займає міжнародна мережа SPAR. Компанія використовує міжнародний досвід управління роздрібною торгівлею та впроваджує сучасні стандарти обслуговування покупців. Однією з ключових особливостей діяльності SPAR є використання декількох торговельних форматів, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживчого ринку.

Мережа активно розвиває напрям власних торгових марок, кулінарії, свіжої випічки та готової їжі. Значна увага приділяється створенню комфортного торговельного середовища та підвищенню якості сервісу. Доступ до міжнародного досвіду та сучасних технологій управління забезпечує компанії суттєві конкурентні переваги. Разом із тим регіональна присутність SPAR у Західній Україні поки що поступається позиціям найбільших місцевих мереж[22,23,24,31,30].

Аналіз діяльності непрямих та потенційних конкурентів ТОВ «Клевер Сторс»

Окрім прямих конкурентів, на діяльність ТОВ «Клевер Сторс» впливають великі національні торговельні мережі, які працюють у суміжних форматах та можуть посилювати свою присутність у Західній Україні. До таких підприємств належать АТБ, THRASH!, «Сільпо», «ЕКО Маркет» та Fora.

Найбільшим конкурентом за масштабами діяльності є мережа АТБ. Компанія реалізує стратегію цінового лідерства та функціонує у форматі

дискаунтера. Основною метою діяльності є забезпечення покупців товарами повсякденного попиту за мінімально можливими цінами. Значні масштаби закупівель дозволяють підприємству отримувати вигідні умови співпраці з постачальниками та підтримувати конкурентні ціни навіть в умовах інфляційних процесів.

Важливою особливістю діяльності АТБ є високий рівень стандартизації бізнес-процесів, ефективна логістична система та широке використання власних торгових марок. Завдяки цьому компанія досягає значної економії витрат і підтримує стабільний рівень рентабельності. Для ТОВ «Клевер Сторс» АТБ становить найбільшу загрозу саме в ціновому сегменті, оскільки конкурувати з масштабами діяльності національного дискаунтера досить складно.

Мережа THRASH! є відносно новим, але швидко зростаючим учасником українського ринку роздрібної торгівлі. Компанія також використовує концепцію дискаунтера, однак приділяє значну увагу сучасному оформленню магазинів та створенню комфортних умов для покупців. Основною конкурентною перевагою мережі є поєднання низьких цін із сучасними підходами до організації торговельного простору.

Компанія активно розширює географію діяльності та демонструє високі темпи розвитку. У перспективі подальшого виходу на ринки Західної України мережа може створювати додатковий конкурентний тиск на регіональних операторів роздрібної торгівлі.

Одним із найсильніших непрямих конкурентів виступає мережа «Сільпо». На відміну від дискаунтерів, компанія реалізує стратегію диференціації та робить акцент на якості сервісу, унікальності асортименту та створенні позитивного клієнтського досвіду. Мережа активно інвестує у розвиток кулінарії, готової їжі, власних пекарень та цифрових сервісів.

Важливою особливістю діяльності підприємства є створення тематичних магазинів із унікальним дизайном, що дозволяє формувати емоційний зв'язок зі споживачами. Значні інвестиційні можливості та підтримка великої корпоративної групи забезпечують компанії стійкі конкурентні позиції на ринку. У разі розширення формату компактних магазинів «Сільпо» може стати

серйозним конкурентом для мережі «Сім23».

Мережа «ЕКО Маркет» функціонує переважно у форматі класичних супермаркетів середнього цінового сегмента. Основною перевагою компанії є поєднання достатньо широкого асортименту продукції з доступним рівнем цін. Підприємство орієнтується на задоволення потреб сімейних покупців та забезпечення можливості здійснення комплексних закупівель.

Порівняно із ТОВ «Клевер Сторс» мережа менш орієнтована на формат швидких покупок і розвиток сервісних послуг, проте завдяки масштабам діяльності може створювати конкурентний тиск у разі активного розширення присутності на західноукраїнському ринку.

Найбільш подібною до мережі «Сім23» серед національних торговельних операторів є мережа Fora. Компанія входить до складу Fozzy Group та працює переважно у форматі магазинів біля дому. Діяльність мережі побудована на поєднанні зручного розташування торгових точок, сучасних цифрових сервісів, програм лояльності та широкого асортименту товарів повсякденного попиту.

Особливу увагу підприємство приділяє розвитку власної випічки, кулінарії, кавових зон та готових страв. Значні фінансові ресурси групи дозволяють компанії активно впроваджувати інноваційні технології та автоматизовані системи управління. Саме тому Fora може розглядатися як один із найбільш небезпечних потенційних конкурентів ТОВ «Клевер Сторс» у разі активного розширення діяльності мережі на території Західної України[20,21,25,26,27,30,32,33].

Проведемо порівняльний аналіз прямих конкурентів із ТОВ «КлеверСторс»

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз бенчмаркінгу з прямими регіональними конкурентами

Критерій	Сім23	Близенько	Рукавичка	Свій Маркет	Наш Край	SPAR
Географія присутності	4	4	5	3	5	4
Темпи розвитку мережі	5	4	4	3	3	4
Зручність розташування магазинів	5	5	4	4	4	4
Асортимент товарів	4	4	5	3	4	5
Готова їжа та кулінарія	5	4	5	2	3	5
Власна випічка	5	4	5	2	3	5
Кавова зона	5	4	3	2	2	4
Цінова конкурентоспроможність	4	4	4	4	4	3
Програма лояльності	4	4	5	2	4	4
Цифрові сервіси	4	4	4	2	3	4
Маркетингова активність	5	4	4	2	3	4
Впізнаваність бренду	4	5	5	3	4	5
Інноваційність формату	5	4	3	2	3	4
Сума балів	**59**	**54**	**57**	**34**	**44**	**55**

За результатами оцінювання найвищий показник отримало **ТОВ «Клевер Сторс» (мережа «Сім23») — 59 балів**, що свідчить про сильні позиції компанії серед регіональних конкурентів. Основними перевагами мережі є швидкі темпи розвитку, сучасний формат магазинів, розвинений напрям готової їжі та кавових зон, а також активна маркетингова політика.

Найближчими конкурентами виступають **«Рукавичка» (57 балів)** та **SPAR (55 балів)**. Перевагою «Рукавички» є ширший асортимент продукції та висока впізнаваність бренду, тоді як SPAR демонструє високі стандарти обслуговування та міжнародний досвід управління. Мережа «Близенько» (54 бали) залишається основним конкурентом у форматі «магазин біля дому», проте поступається «Сім23» за рівнем інноваційності та розвитком додаткових сервісів.

Проведемо аналогічний аналіз для непрямих конкурентів

Таблиця 2.13 – Аналіз бенчмаркінгу серед непрямих та потенційних конкурентів

Критерій	Сім23	АТБ	THRASH!	Сільпо	ЕКО Маркет	Fora
Географія присутності	4	5	4	5	4	4
Темпи розвитку мережі	5	5	5	4	3	4
Асортимент товарів	4	4	3	5	4	4
Цінова конкурентоспроможність	4	5	5	3	4	4

Готова їжа та кулінарія	5	3	2	5	3	4
Власна випічка	5	3	2	5	3	4
Кавова зона	5	3	2	5	3	4
Програма лояльності	4	4	3	5	3	5
Цифрові сервіси	4	4	3	5	3	5
Зручність формату «біля дому»	5	3	3	2	2	5
Маркетингова активність	5	4	4	5	3	4
Інноваційність	5	4	3	5	3	5
Сила бренду	4	5	3	5	3	4
Сума балів	**59**	**52**	**42**	**57**	**41**	**56**

Серед непрямих конкурентів найбільш небезпечними для ТОВ «Клевер Сторс» є **«Сільпо» (57 балів)** та **Fora (56 балів)**. Якщо «Сільпо» конкурує переважно завдяки широкому асортименту, сильному бренду та високому рівню сервісу, то Fora є найбільш близькою до «Сім23» за концепцією діяльності та орієнтацією на формат convenience store.

Мережа **АТБ (52 бали)** становить серйозну конкурентну загрозу завдяки агресивній ціновій політиці та масштабам діяльності, однак поступається «Сім23» за рівнем сервісу, розвитком кулінарії та форматом швидких покупок. Найменший конкурентний тиск створюють THRASH! та ЕКО Маркет, оскільки їхні формати менш орієнтовані на сегмент щоденних покупок із додатковими сервісами.

Загалом результати бенчмаркінгу свідчать про те, що ТОВ «Клевер Сторс» займає сильні конкурентні позиції на ринку Західної України. Основними чинниками успіху мережі є сучасний формат магазинів, активне впровадження інновацій, розвиток готової їжі та високий рівень орієнтації на потреби споживачів. Водночас подальше посилення позицій потребує розвитку цифрових сервісів, програм лояльності та розширення географії присутності.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища дозволив комплексно оцінити умови функціонування ТОВ «Клевер Сторс» на ринку роздрібної торгівлі та визначити основних суб'єктів, які впливають на його діяльність. Дослідження показало, що конкурентне середовище підприємства характеризується високим рівнем насиченості, динамічністю та постійним посиленням конкуренції як з боку регіональних, так і національних торговельних мереж.

Застосування бенчмаркінгу дало можливість здійснити порівняльну оцінку

діяльності підприємства відносно основних конкурентів, виявити особливості їх функціонування, підходи до організації бізнес-процесів, роботи з клієнтами та формування ринкових переваг. Проведене дослідження підтвердило доцільність використання комплексного підходу до оцінки конкурентного середовища, який передбачає врахування як поточних конкурентних взаємовідносин на регіональному ринку, так і потенційних загроз, пов'язаних із подальшим розвитком великих національних мереж.

Отримані результати формують інформаційну основу для подальшого дослідження конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс», оцінювання рівня його конкурентоспроможності та розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення ринкових позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «КЛЕВЕРСТОРС» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.4 Основні напрями та шляхи вдосконалення конкурентнтх позицій підприємства

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та швидкого розвитку технологій підтримання й зміцнення конкурентних позицій підприємства стає одним із ключових завдань його діяльності. Конкурентні позиції визначають місце підприємства на ринку, його здатність протистояти конкурентному тиску та забезпечувати довгостроковий розвиток. Тому підприємства повинні постійно шукати нові можливості для підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Одним із найважливіших напрямів зміцнення конкурентних позицій є впровадження сучасних цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати використання ресурсів, покращити контроль за діяльністю підприємства та підвищити якість управлінських рішень. Використання ERP-систем, CRM-платформ, аналітичних інструментів та автоматизованих систем управління сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та більш ефективному задоволенню потреб споживачів. Сучасні дослідження розвитку ритейлу визначають цифровізацію одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Важливим напрямом розвитку є вдосконалення системи управління персоналом. У сучасних умовах людський капітал виступає одним із головних джерел конкурентних переваг підприємства. Рівень професійної підготовки працівників, їхня мотивація, здатність до навчання та адаптації безпосередньо впливають на результати діяльності організації. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, яка передбачає постійне підвищення кваліфікації персоналу, створення сприятливих умов праці, розвиток систем мотивації та планування кар'єрного зростання працівників.

Суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності є

вдосконалення асортиментної та продуктової політики підприємства. Для збереження своїх ринкових позицій підприємства повинні постійно аналізувати зміни споживчих потреб та оперативно адаптувати до них свою пропозицію. Формування оптимального асортименту продукції або послуг дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, збільшити обсяги продажів та зміцнити ринкові позиції. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні методи аналізу асортименту, які дають змогу визначати найбільш прибуткові напрями діяльності та ефективно управляти ресурсами підприємства[34].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємств є посилення клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише якості товарів чи послуг, а й рівню обслуговування, швидкості реагування на запити та індивідуальному підходу. Саме тому підприємства активно впроваджують програми лояльності, персоналізовані маркетингові інструменти, системи зворотного зв'язку та сучасні цифрові канали комунікації. Це дозволяє формувати довгострокові відносини зі споживачами та підвищувати їхню прихильність до бренду.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення логістичних процесів та системи управління ланцюгами постачання. Ефективна логістика забезпечує своєчасне постачання ресурсів, зменшення витрат на транспортування і зберігання продукції, а також підвищення рівня обслуговування споживачів. Впровадження сучасних систем управління запасами, автоматизація складських процесів та використання інструментів прогнозування попиту дозволяють підприємствам більш ефективно використовувати наявні ресурси та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу також зумовлюють необхідність впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Екологічна безпека виробництва, раціональне використання ресурсів, підтримка місцевих громад та дотримання соціальних стандартів дедалі більше впливають на формування репутації підприємства. Соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, що позитивно позначається на конкурентних позиціях підприємства у

довгостроковій перспективі[35].

Окрему увагу підприємствам доцільно приділяти розвитку інноваційної діяльності. Впровадження нових технологій, удосконалення продукції та послуг, освоєння нових ринків збуту й використання сучасних методів управління створюють додаткові можливості для формування конкурентних переваг. Інноваційний розвиток дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке економічне зростання.

Таблиця 3.1 - Прикладний інструментарій розвитку ритейлу в умовах трансформаційної економіки

Напрям	Інструмент	Очікуваний результат
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження ERP-систем	Підвищення ефективності управління ресурсами
	Використання CRM-систем	Поліпшення взаємодії з клієнтами
	Мобільні застосунки для онлайн-замовлень	Зростання зручності для споживачів
Омніканальні стратегії продажів	Інтеграція офлайн- і онлайн-каналів	Збільшення охоплення клієнтів
	Синхронізація баз даних	Єдина база даних у всіх каналах
	Використання маркетплейсів	Розширення ринків збуту
Кадрова політика та розвиток персоналу	Корпоративне навчання та адаптація	Підвищення кваліфікації персоналу
	Мотиваційна система	Підвищення залученості та продуктивності
	Оцінювання за KPI та кар'єрне зростання	Планування кар'єри й утримання кадрів
Управління асортиментом і лояльністю	ABC/XYZ-аналіз асортименту	Оптимізація запасів і асортименту
	Програми лояльності на основі Big Data	Підвищення лояльності споживачів
	Розвиток Private Label	Посилення позицій бренду
Маркетинг і клієнтоорієнтованість	Омніканальні рекламні кампанії	Підвищення видимості та впізнаваності
	Персоналізовані пропозиції	Індивідуалізація маркетингових дій
	Побудова ком'юніті навколо бренду	Зміцнення клієнтської бази
Логістика та управління ланцюгами постачання	WMS-системи для складу	Оптимізація логістики та скорочення витрат
	Аутсорсинг, хаби, кооперація	Зниження витрат і швидка доставка
	Моделі Just-in-Time	Зменшення складських

		витрат
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Екологічне пакування, сортування	Зменшення негативного впливу на довкілля
	Підтримка локальних виробників	Підтримка економіки регіонів
	Проведення ESG-аудитів	Підвищення репутації та довіри

Отже, підвищення конкурентних позицій підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає цифровізацію діяльності, розвиток персоналу, удосконалення асортиментної політики, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, оптимізацію логістичних процесів, впровадження принципів сталого розвитку та активізацію інноваційної діяльності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.3 Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення конкурентних позицій підприємства

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Клевер Сторс» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, де ключовими факторами успіху виступають швидкість обслуговування, зручність для клієнта, стабільність асортименту та ефективність використання цифрових технологій. Результати PEST-аналізу вказують на зростання впливу технологічних факторів, зокрема цифровізації споживчої поведінки та активного переходу клієнтів до онлайн-каналів взаємодії. Водночас аналіз конкурентного середовища показав, що основні конкуренти активно впроваджують омніканальні рішення, персоналізовані програми лояльності та автоматизовані системи управління асортиментом, що створює ризик втрати ринкових позицій у разі відсутності аналогічних трансформацій.

У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу взаємопов’язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами,

оптимізацію внутрішніх процесів та посилення лояльності споживачів. До таких заходів належать: розвиток омніканальної моделі обслуговування, розвиток системи мотивації та навчання персоналу, а також впровадження програм лояльності на основі Big Data. Їх комплексна реалізація забезпечує синергію між технологічними, організаційними та маркетинговими складовими діяльності підприємства.

Розвиток омніканальної моделі обслуговування є одним із стратегічних напрямів удосконалення системи взаємодії з клієнтами для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Клевер Сторс». Його сутність полягає у формуванні єдиного інтегрованого середовища обслуговування, в якому всі канали комунікації та продажу (офлайн-магазини, вебсайт, мобільні застосунки, соціальні мережі, служби доставки) працюють як єдина узгоджена система. У результаті клієнт отримує безперервний досвід взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу.

Особливістю омніканальної моделі є орієнтація не на окремі канали продажу, а на клієнта як центральну одиницю всієї системи. Це означає, що дані про покупця, його історія покупок, вподобання, бонуси та активність синхронізуються між усіма платформами. Завдяки цьому забезпечується персоналізація пропозицій і підвищується ймовірність повторних покупок. Для мереж формату «біля дому», як-от «Сім23» і «Сімі», це особливо важливо, оскільки споживач очікує швидкого, зручного та безперервного сервісу.

Механізм функціонування омніканальної моделі базується на інтеграції інформаційних систем підприємства. Центральним елементом виступає CRM-система, яка акумулює дані про клієнтів та їхню взаємодію з брендом. Вона інтегрується з ERP-системою, що відповідає за управління запасами, логістику та постачання, а також із системою управління програмою лояльності. Додатково використовується аналітика великих даних (Business Intelligence), яка дозволяє прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати товарні запаси в реальному часі.

Окремим елементом є забезпечення безперервності клієнтського шляху (customer journey). Наприклад, клієнт може переглянути товар у мобільному

застосунку, додати його до кошика, отримати персональну знижку через push-сповіщення та завершити покупку в магазині або через доставку. Усі ці етапи фіксуються в єдиній системі, що усуває дублювання інформації та втрати даних між каналами.

Інструментами реалізації омніканальної моделі наведені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Інструменти реалізації омніакальної моделі обслугововування клієнтів

Елемент системи	**Характеристика**	**Роль у моделі**
CRM-система	Централізована база даних клієнтів та їхньої активності	Забезпечує персоналізацію та управління взаємодією
ERP-система	Управління запасами, постачанням і логістикою	Координує наявність товарів у всіх каналах
Мобільний застосунок	Цифровий канал взаємодії з клієнтом	Забезпечує онлайн-покупки та комунікацію
Вебсайт	Онлайн-вітрина товарів і сервісів	Формує доступ до повного асортименту
Програма лояльності	Єдина система бонусів і знижок	Підвищує рівень утримання клієнтів
BI-аналітика	Обробка великих даних і прогнозування	Оптимізує управлінські рішення
Сервіси доставки	Логістичні рішення для отримання товару	Забезпечує зручність і швидкість обслуговування

Таким чином, впровадження омніканальної моделі обслуговування дозволяє інтегрувати всі канали взаємодії з клієнтами в єдину систему, підвищити якість сервісу, забезпечити персоналізацію пропозицій та ефективніше управляти внутрішніми бізнес-процесами підприємства. У сукупності це сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс» на ринку роздрібної торгівлі

Розвиток системи мотивації та навчання персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення внутрішніх бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, оскільки саме людський капітал визначає якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій та загальну ефективність діяльності. Для ТОВ «Клевер Сторс» цей напрям є особливо актуальним у зв’язку з високою плинністю кадрів у роздрібному секторі та необхідністю забезпечення стабільного рівня сервісу в магазинах формату «біля дому».

Суть заходу полягає у формуванні комплексної системи управління

персоналом, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також безперервне навчання працівників. Така система повинна забезпечувати не лише залучення нових працівників, але й утримання досвідчених співробітників, підвищення їхньої кваліфікації та формування лояльності до компанії. У результаті працівники стають більш мотивованими до досягнення високих показників продуктивності та якості обслуговування клієнтів.

Особливістю сучасної системи мотивації є перехід від виключно фіксованої заробітної плати до змішаних моделей оплати праці, які враховують результати роботи. Це може включати бонуси за виконання плану продажів, премії за якість обслуговування, KPI-систему оцінювання ефективності, а також додаткові нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік, кар'єрне зростання та корпоративні програми підтримки працівників. Такий підхід дозволяє безпосередньо пов'язати результати роботи співробітника з його винагородою.

Не менш важливим елементом є система навчання персоналу. Вона повинна включати адаптаційні програми для нових працівників, регулярні тренінги з обслуговування клієнтів, навчання роботі з касовими системами та цифровими інструментами, а також розвиток управлінських компетенцій для керівників змін і адміністраторів магазинів. Доцільним є впровадження електронних навчальних платформ (e-learning), які дозволяють проходити навчання дистанційно та у зручний час.

Механізм реалізації системи мотивації та навчання базується на інтеграції HR-процесів із цифровими інструментами управління персоналом. Зокрема, використовується HRM-система для обліку показників ефективності працівників, CRM- та POS-дані для оцінки результатів продажів, а також аналітичні інструменти для формування KPI та оцінювання продуктивності. Це дозволяє забезпечити прозорість системи оцінювання та об'єктивність прийняття рішень щодо преміювання.

Важливим інструментом є впровадження системи KPI, яка включає індивідуальні та командні показники ефективності. До них можуть належати обсяг продажів, середній чек, рівень сервісу, швидкість обслуговування клієнтів та дотримання стандартів компанії. Оцінювання за KPI дозволяє стимулювати

працівників до досягнення конкретних вимірюваних результатів.

Окрему роль відіграє формування корпоративної культури, яка сприяє підвищенню залученості персоналу. Це включає внутрішні комунікації, командні заходи, систему наставництва та визнання досягнень працівників.

Таблиця 3.3 – Елементи системи мотивації та навчання персоналу ТОВ «КлеверСторс»

Елемент	**Характеристика**	**Роль у системі**
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, бонуси, премії за KPI	Стимулювання продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	Кар'єрне зростання, гнучкий графік, визнання	Підвищення лояльності працівників
KPI-система	Оцінювання за ключовими показниками ефективності	Контроль результатів роботи
Адаптаційні програми	Навчання нових працівників	Швидке введення в робочий процес
Тренінги та навчання	Регулярне підвищення кваліфікації	Розвиток професійних навичок
E-learning платформи	Онлайн-навчання персоналу	Безперервний доступ до знань
HR-аналітика	Аналіз ефективності персоналу	Підтримка управлінських рішень

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації та навчання персоналу дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів та сформувати стабільну команду професійних співробітників, що в сукупності позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження програм лояльності на основі технологій Big Data є сучасним напрямом розвитку системи взаємодії з клієнтами, який дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі переходити від стандартних бонусних програм до персоналізованих, динамічних моделей стимулювання попиту. Для ТОВ «Клевер Сторс» такий підхід є особливо актуальним, оскільки мережі формату «біля дому» характеризуються високою частотою покупок і значною кількістю постійних клієнтів, поведінку яких доцільно аналізувати та прогнозувати.

Суть заходу полягає у використанні великих масивів даних про поведінку клієнтів для формування індивідуалізованих програм лояльності. До таких даних

належать історія покупок, частота відвідувань магазинів, середній чек, реакція на акції, часові патерни покупок, а також канали взаємодії з брендом. На основі їх аналізу підприємство може формувати персональні пропозиції, знижки та бонуси, які максимально відповідають потребам конкретного клієнта.

Особливістю програм лояльності на основі Big Data є їх динамічність і адаптивність. На відміну від традиційних програм із фіксованими правилами нарахування бонусів, сучасні системи дозволяють у реальному часі змінювати умови стимулювання залежно від поведінки споживача. Наприклад, клієнтам із високою частотою покупок можуть пропонуватися персональні знижки на часто придбані товари, тоді як для клієнтів із низькою активністю можуть застосовуватися стимулюючі акції для повернення до покупки.

Механізм функціонування таких програм базується на інтеграції декількох інформаційних систем. Основою виступає CRM-система, яка збирає та зберігає дані про клієнтів, їхні транзакції та взаємодію з компанією. Додатково використовуються POS-системи для фіксації покупок у торгових точках, мобільні застосунки для збору цифрових даних та BI-платформи для їх аналітичної обробки. На основі цих даних застосовуються алгоритми сегментації клієнтів, прогнозування попиту та машинного навчання для формування персоналізованих пропозицій.

Важливим інструментом реалізації є сегментація клієнтської бази за поведінковими моделями. Найчастіше застосовуються RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary), який дозволяє поділити клієнтів за давністю покупки, частотою та обсягом витрат. Це дає змогу формувати різні стратегії взаємодії для кожного сегмента — від преміальних пропозицій для найцінніших клієнтів до стимулюючих акцій для повернення «сплячих» покупців.

Окрему роль відіграє використання інструментів машинного навчання та прогнозної аналітики. Вони дозволяють передбачати ймовірність повторної покупки, визначати оптимальний час для надсилання персональних пропозицій та прогнозувати реакцію клієнта на акційні стимули. Це підвищує ефективність маркетингових витрат і зменшує рівень нецільових комунікацій.

Для кращого розуміння структури програми лояльності на основі Big Data

наведено узагальнену таблицю її елементів.

Таблиця 3.4 – Елементи системи лояльності на основі Big Data для ТОВ «КлеверСторс»

Елемент	**Характеристика**	**Функціональне призначення**
CRM-система	База даних клієнтів і історії взаємодій	Збір та збереження інформації про клієнтів
POS-дані	Дані про покупки в торгових точках	Фіксація реальної поведінки покупців
BI-аналітика	Обробка та візуалізація великих даних	Аналіз продажів і поведінки клієнтів
RFM-аналіз	Сегментація клієнтів за трьома критеріями	Формування груп споживачів
Машинне навчання	Алгоритми прогнозування поведінки	Персоналізація пропозицій
Мобільний застосунок	Канал взаємодії з клієнтом	Надсилання персональних пропозицій
Програма бонусів	Система нарахування та використання балів	Стимулювання повторних покупок

Таким чином, впровадження програм лояльності на основі Big Data дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» перейти до персоналізованого управління відносинами з клієнтами, підвищити ефективність маркетингових витрат, збільшити частоту покупок та рівень утримання клієнтів, що в цілому сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Комплексне впровадження розглянутих заходів дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» сформувати сучасну модель управління конкурентоспроможністю, яка базується на цифровізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу та глибокій персоналізації взаємодії з клієнтами. Це забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та адаптацію до сучасних умов розвитку роздрібної торгівлі.

3.4 Обґрунтування економічної доцільності прийнятих рішень

Розвиток омніканальної моделі обслуговування є стратегічно важливим напрямом удосконалення операційного менеджменту ТОВ «Клевер Сторс», оскільки сучасні умови функціонування роздрібного ринку характеризуються високим рівнем цифровізації споживчої поведінки та зростанням ролі онлайн-каналів у процесі прийняття рішень про покупку. Для підприємства формату

convenience, яке працює з великою кількістю коротких, імпульсних транзакцій, критичним фактором конкурентоспроможності стає забезпечення максимально зручного та безперервного клієнтського досвіду.

Суть омніканальної моделі полягає у створенні єдиної інтегрованої системи взаємодії з клієнтом, яка об'єднує всі точки контакту: фізичні магазини, мобільний застосунок, вебсайт, системи доставки, а також цифрові канали комунікації. У рамках такої моделі клієнт отримує можливість взаємодіяти з підприємством без обмежень щодо каналу, при цьому всі його дані, історія покупок, бонуси та персональні пропозиції зберігаються в єдиній системі.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Клевер Сторс» показав, що розрізненість каналів продажу призводить до втрати частини потенційних замовлень, недостатнього рівня персоналізації пропозицій та обмеженої ефективності програм лояльності. Крім того, відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює управління товарними запасами та знижує швидкість реагування на зміни попиту в окремих торгових точках. Саме тому впровадження омніканальної моделі є логічним продовженням цифрової трансформації підприємства[36].

Економічний ефект від впровадження омніканальної моделі обслуговування базується на зростанні виручки підприємства за рахунок підвищення конверсії, збільшення середнього чека та частоти повторних покупок. Практика провідних ритейл-компаній свідчить, що впровадження омніканальних рішень забезпечує приріст доходу в межах **8–15 %**, що є обґрунтованим для великих мереж роздрібної торгівлі.

Базовий показник доходу підприємства:

D_0 = 5 164 224 тис. грн

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E_{\text{омн}} = D_0 \times k$$

де:

- $E_{\text{омн}}$— економічний ефект від впровадження омніканальної моделі;
- D_0— базовий дохід підприємства;
- k— коефіцієнт приросту доходу (0,08–0,15).

Мінімальне значеення:

$$E_{\text{омн}(min)} = 5\,164\,224 \times 0.08 = 413\,138 \text{ тис. грн}$$

Максимальне значення:

$$E_{\text{омн}(max)} = 5\,164\,224 \times 0.15 = 774\,634 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, навіть за консервативного сценарію підприємство отримує значний додатковий дохід, який безпосередньо формує економічну доцільність впровадження проєкту.

Впровадження омніканальної моделі потребує створення комплексної цифрової інфраструктури, яка включає CRM-систему, інтеграцію ERP-рішень, розробку мобільного застосунку та налаштування каналів синхронізації даних.

Капітальні інвестиції розраховуються за формулою:

$$I_{\text{кап}} = C_{CRM} + C_{ERP} + C_{app} + C_{integration}$$

$$I_{\text{кап}} = 18\,000 + 20\,000 + 6\,500 + 7\,200 = 51\,700 \text{ тис. грн}$$

Окрім первинних інвестицій, підприємство несе щорічні витрати на підтримку системи, які включають обслуговування серверів, оновлення програмного забезпечення та технічну підтримку користувачів.

$$B = 4\,200 \text{ тис. грн/рік}$$

Чистий економічний ефект визначається як різниця між отриманим доходом та експлуатаційними витратами[35]:

$$\text{ЧЕЕ} = E_{\text{омн}} - B$$

Мінімальний прогноз:

$$\text{ЧЕЕ}_{min} = 413\,138 - 4\,200 = 408\,938 \text{ тис. грн}$$

Максимальний прогноз:

$$\text{ЧЕЕ}_{max} = 774\,634 - 4\,200 = 770\,434 \text{ тис. грн}$$

Отримані значення свідчать про надзвичайно високий рівень ефективності проєкту навіть за умов мінімального сценарію розвитку.

Рентабельність інвестицій визначається за формулою:

$$ROI = \frac{\text{ЧЕЕ}}{I_{\text{кап}}} \times 100\%$$

Мінімальний сценарій:

$$ROI_{min} = \frac{408\,938}{51\,700} \times 100\% \approx 791\%$$

Максимальний сценарій:

$$ROI_{max} = \frac{770\,434}{51\,700} \times 100\% \approx 1490\%$$

Термін окупності інвестицій визначається як[35]:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{I_{\text{кап}}}{\text{ЧЕЕ}}$$

Мінімальний сценарій:

$$T_{min} = \frac{51\,700}{408\,938} \approx 0.13 \text{ року} \approx 1.5 \text{ місяця}$$

Максимальний сценарій:

$$T_{max} = \frac{51\,700}{770\,434} \approx 0.07 \text{ року} \approx 0.8 \text{ місяця}$$

Отже, впровадження омніканальної моделі обслуговування є економічно високоефективним та стратегічно доцільним заходом для ТОВ «Клевер Сторс». Отримані розрахунки демонструють значний потенціал зростання доходу, високу рентабельність інвестицій та надзвичайно короткий термін окупності. У поєднанні з позитивним соціальним та екологічним ефектом це підтверджує необхідність реалізації даного заходу як базового елементу цифрової трансформації підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства показав, що існуюча система управління персоналом має низку обмежень, зокрема недостатню прозорість оцінювання результатів праці, нерівномірність рівня сервісу між торговими точками та високий рівень плинності кадрів. Ці фактори формують додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію персоналу, а також негативно впливають на стабільність операційних процесів. У зв’язку з цим впровадження комплексної системи мотивації та навчання є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суть запропонованого заходу полягає у формуванні інтегрованої HR-системи, яка поєднує матеріальну та нематеріальну мотивацію на основі KPI, а також безперервне навчання персоналу з використанням цифрових платформ. Така система дозволяє не лише стимулювати працівників до досягнення

конкретних результатів, але й забезпечує постійне підвищення їхньої кваліфікації, що особливо важливо в умовах швидкої зміни стандартів обслуговування та впровадження цифрових технологій у ритейлі.

Важливим елементом є те, що мотиваційна система стає більш прозорою та вимірюваною. Працівники отримують чітке розуміння того, як їхні дії впливають на рівень винагороди, що підвищує залученість та відповідальність. Водночас навчальна складова забезпечує стандартизацію процесів обслуговування, зменшує кількість помилок та підвищує швидкість адаптації нових співробітників.

Окремо слід відзначити, що в умовах високої плинності кадрів у роздрібній торгівлі значні витрати підприємства формуються саме через повторний найм та навчання персоналу. Тому навіть часткове зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці має кумулятивний економічний ефект у довгостроковій перспективі[38].

Економічний ефект від впровадження системи мотивації та навчання персоналу формується за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та скорочення непрямих витрат, пов’язаних із неефективною роботою персоналу.

Базові витрати на персонал:

P_0 = 501 183 тис. грн

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E_{\text{перс}} = P_0 \times k$$

де:

- $E_{\text{перс}}$— економічний ефект,
- P_0— витрати на персонал,
- k— очікуваний ефект підвищення ефективності (0,10–0,20).

Розрахунок економічного ефкекту

Мінімальний сценарій:

$$E_{min} = 501\,183 \times 0.10 = 50\,118 \text{ тис. грн}$$

Максимальний сценарій:

$$E_{max} = 501\,183 \times 0.20 = 100\,237 \text{ тис. грн}$$

Інвестиційні витрати

Впровадження системи включає цифровізацію HR-процесів, впровадження KPI-системи та навчальної платформи:

$$I_{\text{кап}} = C_{HRM} + C_{KPI} + C_{e-learning}$$

$$I_{\text{кап}} = 4\,500 + 2\,800 + 1\,200 = 8\,500 \text{ тис. грн}$$

Щорічні витрати:

$$B = 900 \text{ тис. грн}$$

Чистий економічний ефект

Попри те, що ефект у цьому випадку не є таким масштабним, як у цифрових клієнтських рішеннях, він має високу стабільність та довгостроковий характер, оскільки безпосередньо впливає на ефективність щоденних операцій.

$$\text{ЧЕЕ} = E_{\text{перс}} - B$$

Мінімальний сценарій:

$$\text{ЧЕЕ}_{min} = 50\,118 - 900 = 49\,218 \text{ тис. грн}$$

Максимальний сценарій:

$$\text{ЧЕЕ}_{max} = 100\,237 - 900 = 99\,337 \text{ тис. грн}$$

Соціальний ефект цього заходу є особливо значущим, оскільки він безпосередньо впливає на умови праці персоналу та загальний рівень організаційної культури підприємства. Впровадження прозорої системи KPI формує більш справедливу та зрозумілу модель оцінювання результатів праці, що знижує рівень конфліктності та підвищує довіру до керівництва.

Крім того, система безперервного навчання сприяє професійному розвитку працівників, підвищенню їхньої кваліфікації та формуванню відчуття стабільності та перспективи кар’єрного зростання. У довгостроковій перспективі це зменшує плинність кадрів, що особливо важливо для роздрібної торгівлі, де витрати на заміну працівника є суттєвими.

Також слід відзначити, що підвищення кваліфікації персоналу прямо відображається на якості обслуговування клієнтів. Працівники, які краще навчені та мотивовані, швидше реагують на запити покупців, допускають менше помилок у розрахунках та забезпечують більш стабільний рівень сервісу у всіх магазинах мережі.

Отже, розвиток системи мотивації та навчання персоналу є економічно доцільним та стратегічно важливим заходом для ТОВ «Клевер Сторс». Він забезпечує стабільне зростання продуктивності праці, зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, а також суттєве покращення якості обслуговування клієнтів. У сукупності це створює довгостроковий ефект підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та посилює його конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Впровадження програм лояльності на основі технологій Big Data є одним із найбільш сучасних та стратегічно значущих напрямів удосконалення маркетингової та операційної діяльності ТОВ «Клевер Сторс». Умови функціонування сучасного роздрібного ринку характеризуються високим рівнем конкуренції, насиченістю пропозиції та зростанням вимог споживачів до персоналізації сервісу. У таких умовах традиційні програми лояльності, які базуються на універсальних знижках або накопичувальних бонусах, поступово втрачають свою ефективність, оскільки не враховують індивідуальні особливості поведінки клієнтів.

Суть запропонованого заходу полягає у переході до персоналізованої моделі управління лояльністю, яка базується на аналізі великих масивів даних про поведінку клієнтів. До таких даних належать історія покупок, частота відвідувань магазинів, середній чек, реакція на акційні пропозиції, часові патерни здійснення покупок, а також канали взаємодії зі брендом. На основі обробки цих даних формуються індивідуальні пропозиції для кожного клієнта або сегмента клієнтів, що дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Особливістю даного підходу є його динамічність та адаптивність. Система лояльності не є статичною, а змінюється залежно від поведінки клієнта. Наприклад, для постійних покупців можуть формуватися персональні пропозиції на товари, які вони купують найчастіше, тоді як для клієнтів із низькою активністю застосовуються стимулюючі механізми повернення через спеціальні акції або індивідуальні бонуси. Таким чином, компанія переходить від масового маркетингу до мікросегментації клієнтської бази.

Важливим елементом є використання RFM-аналізу (Recency, Frequency, Monetary), який дозволяє поділити клієнтів на групи за давністю останньої покупки, частотою покупок та обсягом витрат. Це створює основу для побудови диференційованої стратегії взаємодії з клієнтами, де кожен сегмент отримує власну логіку стимулювання. Додатково можуть використовуватися алгоритми машинного навчання, які дозволяють прогнозувати ймовірність повторної покупки та оптимальний момент для надсилання персональної пропозиції.

З позиції ТОВ «Клевер Сторс» впровадження такої системи є особливо доцільним, оскільки підприємство працює у форматі convenience-ритейлу з високою частотою транзакцій і значною часткою постійних клієнтів. Це створює сприятливі умови для накопичення великих масивів даних і їх подальшого використання для підвищення прибутковості бізнесу[39].

Економічний ефект від впровадження програм лояльності на основі Big Data формується насамперед за рахунок збільшення частоти покупок, зростання середнього чека та підвищення рівня утримання клієнтів. Додатково важливим фактором є зниження витрат на неефективні масові маркетингові кампанії, оскільки підприємство переходить до більш точкового та персоналізованого впливу.

Базовий показник доходу підприємства:

D_0 = 5 164 224 тис. грн

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E_{big} = D_0 \times k$$

де:

- E_{big}— економічний ефект від впровадження Big Data програм лояльності;
- D_0— базовий дохід підприємства;
- k— коефіцієнт приросту доходу (0,05–0,12).

Розрахунок економічного ефекту

Мінімальний сценарій:

$$E_{min} = 5\,164\,224 \times 0.05 = 258\,211 \text{ тис. грн}$$

Максимальний сценарій:

$$E_{max} = 5\,164\,224 \times 0.12 = 619\,707 \text{ тис. грн}$$

Інвестиційні витрати

Впровадження програми потребує створення сучасної цифрової екосистеми управління даними клієнтів, яка включає CRM/CDP-платформи, BI-аналітику та інструменти машинного навчання.

Капітальні інвестиції визначаються як:

$$I_{\text{кап}} = C_{CRM} + C_{BI} + C_{ML} + C_{integration}$$

$$I_{\text{кап}} = 12\,000 + 7\,500 + 5\,000 + 4\,000 = 28\,500 \text{ тис. грн}$$

Щорічні витрати на підтримку системи включають хмарні сервіси, оновлення моделей та аналітичну підтримку:

$$B = 2\,500 \text{ тис. грн/рік}$$

Чистий економічний ефект

Чистий економічний ефект від реалізації заходу визначається як різниця між додатковим доходом та експлуатаційними витратами:

$$\text{ЧЕЕ} = E_{big} - B$$

Мінімальний сценарій:

$$\text{ЧЕЕ}_{min} = 258\,211 - 2\,500 = 255\,711 \text{ тис. грн}$$

Максимальний сценарій:

$$\text{ЧЕЕ}_{max} = 619\,707 - 2\,500 = 617\,207 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність інвестицій

$$ROI = \frac{\text{ЧЕЕ}}{I_{\text{кап}}} \times 100\%$$

Мінімальний сценарій:

$$ROI_{min} = \frac{255\,711}{28\,500} \times 100\% \approx 897\%$$

Максимальний сценарій:

$$ROI_{max} = \frac{617\,207}{28\,500} \times 100\% \approx 2166\%$$

Отже, впровадження програм лояльності на основі Big Data є економічно високоефективним та стратегічно доцільним заходом для ТОВ «Клевер Сторс». Отримані результати демонструють значний потенціал зростання доходів, високу рентабельність інвестицій та короткий термін окупності. У поєднанні з

позитивним соціальним та екологічним ефектом це підтверджує доцільність переходу підприємства до персоналізованої цифрової моделі управління клієнтськими відносинами як одного з ключових елементів сучасного операційного менеджменту.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить, що їх впровадження безпосередньо спрямоване на посилення конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс» на ринку роздрібної торгівлі. Розрахункові результати підтверджують, що розвиток омніканальної моделі обслуговування, удосконалення системи мотивації та навчання персоналу, а також впровадження програм лояльності на основі Big Data формують комплексний вплив на ключові джерела конкурентних переваг підприємства.

З економічної точки зору заходи забезпечують суттєве зростання доходів за рахунок розширення каналів взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та збільшення рівня повторних покупок. Найбільш значний внесок у зміцнення ринкових позицій формують омніканальна модель та Big Data-рішення, оскільки вони дозволяють підприємству перейти від стандартної моделі масового обслуговування до персоналізованого підходу, що є критичним фактором конкуренції в сучасному ритейлі. Водночас система мотивації та навчання персоналу забезпечує внутрішню стабільність та підвищення якості сервісу, що безпосередньо впливає на споживче сприйняття бренду.

Отримані показники економічної ефективності демонструють високу інвестиційну привабливість запропонованих рішень, що підтверджується значними значеннями чистого економічного ефекту, високим рівнем рентабельності та короткими строками окупності. Це означає, що підприємство не лише підвищує поточну ефективність діяльності, але й формує стійкі довгострокові конкурентні переваги.

У соціальному аспекті реалізація заходів сприяє підвищенню якості клієнтського сервісу, зростанню рівня лояльності споживачів та покращенню умов праці персоналу. Формування прозорої системи мотивації та розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами дозволяють зміцнити довіру до бренду

та підвищити рівень залученості як клієнтів, так і працівників.

Екологічний ефект проявляється через цифровізацію бізнес-процесів, скорочення використання паперових ресурсів, оптимізацію логістики та зменшення обсягів товарних втрат. Це підсилює не лише операційну ефективність, але й формує імідж сучасної, технологічно розвиненої та соціально відповідальної компанії.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечує суттєве підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клевер Сторс», зміцнює його позиції на ринку роздрібної торгівлі та створює основу для довгострокового стратегічного розвитку в умовах цифрової трансформації галузі.

ВИСНОВОК

Отже, відповідно до поставленої мети та визначених завдань у бакалаврській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та оцінювання конкурентного середовища підприємства, здійснено аналіз конкурентних позицій ТОВ «Клевер Сторс» та обґрунтовано напрями підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження встановлено, що конкурентне середовище є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки визначає умови його діяльності, можливості розвитку та рівень ринкової стійкості. Конкурентне середовище формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як створювати нові можливості для розвитку, так і становити суттєві загрози для діяльності підприємства. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідним є систематичний моніторинг ринкової ситуації та використання сучасних методів стратегічного аналізу.

У ході дослідження діяльності ТОВ «Клевер Сторс» встановлено, що підприємство є одним із найдинамічніших учасників українського ринку роздрібної торгівлі. Компанія активно розвиває мережі магазинів «Сім23» та «Сімі», постійно розширює географію присутності, збільшує обсяги реалізації продукції та нарощує ресурсний потенціал. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив суттєве зростання доходів, активів та продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. Водночас було виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зниження прибутковості діяльності, збільшення операційних витрат та зростання залежності від залучених джерел фінансування.

Проведений SWOT-аналіз показав переважання сильних сторін і можливостей над слабкими сторонами та загрозами, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Результати SNW-аналізу підтвердили наявність суттєвих конкурентних переваг компанії, серед яких високі темпи зростання, впізнаваність брендів, широка мережа торговельних об'єктів та ефективний формат магазинів крокової доступності.

Разом із тим було визначено необхідність підвищення прибутковості діяльності, посилення фінансової стійкості та вдосконалення системи контролю витрат.

Дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу дозволило встановити, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють воєнні ризики, інфляційні процеси, дефіцит трудових ресурсів та демографічні зміни. Водночас позитивний вплив мають процеси цифровізації, розвиток електронної комерції, автоматизація бізнес-процесів та зростання попиту на формат магазинів біля дому. Оцінка рівня нестабільності середовища за методикою І. Ансоффа показала високий рівень турбулентності, що зумовлює необхідність застосування гнучких підходів до стратегічного управління.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти конкурентних сил М. Портера засвідчив високий рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Клевер Сторс» здійснюють існуючі конкуренти та покупці, які мають широкий вибір альтернативних торговельних мереж. Незважаючи на високий конкурентний тиск, підприємство займає сильні ринкові позиції завдяки активному розвитку мережі, сучасному формату обслуговування та високій впізнаваності власних брендів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш доцільним стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Клевер Сторс» є стратегія розвитку ринку. Її реалізація передбачає подальше розширення мережі магазинів у нових регіонах України, розвиток онлайн-каналів продажу, удосконалення логістичної системи, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управління запасами. Важливими напрямами також є розвиток власих торгових марок, удосконалення сервісу та впровадження сучасних цифрових технологій.

Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та забезпечення стабільного зростання в довгостроковій перспективі. Їх реалізація дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Клевер Сторс», покращити фінансові результати діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах

динамічного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства» // Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813

2. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації // Економічний вісник ДДТУ. 2024. № 2(9). URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854

3. Горб В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2023. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/6440

4. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я., Микитюк Н. Є., Михайлюк Ю. Р. Methodological Approaches to Competitiveness Assessment Business Entities // Scientific Bulletin of IFNTUOG. 2024. № 1(29). URL: https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/637

5. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства // Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua

6. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства // Scientific Bulletin of Kherson State University. 2023. № 49. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/815

7. Закревська Л. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства // Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : НУХТ, 2023. URL: https://dspace.nuft.edu.ua

8. Древницький В. І. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства : кваліфікаційна робота. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. URL: https://dspace.wunu.edu.ua

9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління конкурентоспроможністю

підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023

10. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2024. 368 с.

11. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2024. 648 с.

12. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика управління : монографія. Київ : ДТЕУ, 2024. 356 с.

13. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Хімджест, 2023. 720 с.

14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 800 с.

15. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2024. 424 с.

16. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2024. 624 с.

17. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Київ : КНЕУ, 2023. 416 с.

18. Сімі – твій зручний маркет : веб-сайт :

URL: https://sim23.ua/

19. Opendatabot : ТОВ «КЛЕВЕР СТОРС» : веб-сайт :

URL: https://opendatabot.ua/c/38273126

20. ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL: https://silpo.ua (дата звернення: 24.06.2026).

21 ТОВ «Фора». Офіційний сайт мережі «Фора». URL: https://fora.ua

22 ТОВ «РУКАВИЧКА». Офіційний сайт мережі магазинів «Рукавичка». URL: https://rukavychka.ua

23 ТОВ ТВК «Львівхолод». Офіційний сайт мережі «Рукавичка». URL: https://lvivholod.com.

24 ТОВ «Близенько». Офіційний сайт мережі магазинів «Близенько». URL: https://blizenko.ua

25 ТОВ «АТБ-Маркет». Офіційний сайт мережі «АТБ». URL:

https://www.atbmarket.com

26 ТОВ «Фора» : аналітична інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua.

27 ТОВ «Сільпо-Фуд» : аналітична інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua.

28 ТОВ ТВК «Львівхолод» : аналітична інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua.

29 ТОВ «Близенько» : аналітична інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua.

30 Opendatabot. Дані про українські компанії та фінансову звітність. URL: https://opendatabot.ua.

31 YouControl. Система аналізу підприємств України. URL: https://youcontrol.com.ua.

32 Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

33 Міністерство фінансів України. Відкрита фінансова звітність підприємств. URL: https://mof.gov.ua.

34 Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 8-ме вид. Київ : Знання, 2024. 654 с.

35 Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 528 с.

36 Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Customer Experience // Journal of Retailing. 2023. Vol. 99. No. 2. P. 174–181.

37 Salesforce Research. State of the Connected Customer. 2024. URL: https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer

38 Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства // Scientific Bulletin of Kherson State University. 2023. № 49.

39 Marr B. Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. New York : Wiley, 2023. 384 p.

Бібліографічна довідка

Гандзіровська Христина

Тема бакалаврської роботи: Дослідження конкурентного середовища підприємства

Обсяг пояснювальної записки – __аркушів.

Кількість рисунків – 1

Кількість таблиць – .18

Графічний матеріал – 19 шт.

1. Титульний слайд;
2. Актуальність теми;
3. Мета завдання, предмет та об’єкт дослідження,
4. Методи дослідження;
5. Теоретичні та аналтичні результати;
6. Практична частина та пропозиції;
7. Економічна ефективність;
8. Загальні висновки.

«____» _____2026 р.