МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Formation of Strategies for Increasing the Competitiveness of the Retail Enterprise LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm»

Виконала: здобувачка ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.О. Бужеря
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
Рецензент зав. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бужері Катерині Олександрівні

1. Тема роботи Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма»
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття» за останні роки, матеріали виробничої практики, спеціальна економічна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, інформаційні ресурси мережі Інтернет.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування; 1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах; 1.3 Особливості конкуренції та споживчої поведінки на ринку роздрібної торгівлі; 2 Розділ – Аналіз конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства; 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; 2.3 Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та виявлення

проблем; 3 Розділ – Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття»: 3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства; 3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих стратегій.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І.. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2026 р.	22.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І.. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2026 р.	05.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І.. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.О. Бужеря
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма»: 62 сторінки, 15 таблиць, 8 рисунків, 5 формул. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ покращення конкурентоспроможності та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Взуття».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах підприємства змушені пристосовуватися до швидкоплинних змін у бізнес-середовищі, технологічних нововведень, посилення державного контролю та зростаючих очікувань споживачів.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття», а також запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Взуття» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЇ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: «Formation of Strategies for Increasing the Competitiveness of the Retail Enterprise LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm»: 62 pages, 15 tables, 8 figures, 5 formulas. The list of links includes 37 items.

The object of the research is the strategies for increasing the competitiveness of the retail enterprise LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm».

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of competitiveness and to develop practical recommendations for improving the competitiveness of LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm».

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

The relevance of this thesis lies in the fact that in modern conditions enterprises are forced to adapt to rapid changes in the business environment, technological innovations, increasing government regulation, and growing consumer expectations.

During the research, the theoretical foundations of enterprise competitiveness were examined. Based on the theoretical material, the activities of LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm» were analyzed, and measures aimed at improving the competitiveness of the enterprise were proposed.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the obtained results in the activities of LLC «Zaporizhzhia Wholesale and Retail Firm», which will contribute to improving its performance and strengthening its position in the market.

STAFF TRAINING, COMPETITIVENESS, STRATEGIES, ENTERPRISE ACTIVITY, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ROS – Return on Sales – рентабельність продажів.

ВК – Власний капітал;

Е – Економічний ефект;

Е1 – Економія;

В – Витрати;

SWOT – S (Strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities), T (Threats) – Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…….. 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ…….. 10

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування……...… 10

1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах……...…… 17

1.3 Особливості конкуренції та споживчої поведінки на ринку роздрібної торгівлі…….….. 23

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ОПТОВО-РОЗДРІБНА ФІРМА «ВЗУТТЯ»…...…….. 28

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства……. 28

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства…….…… 34

2.3 Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та виявлення проблем……..……. 38

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ОПТОВО-РОЗДРІБНА ФІРМА «ВЗУТТЯ»…...……..... 45

3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства……..…….. 45

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих стратегій…… 50

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …… 57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….…… 59

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах, підприємства роздрібної торгівлі змушені працювати в середовищі постійних змін. Посилення конкуренції, коливання попиту, зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчої поведінки спонукають бізнес не лише реагувати на ринкові виклики, а й завчасно формувати ефективні стратегії розвитку.

Особливо гостро ці проблеми проявляються на регіональних ринках, зокрема у місті Запоріжжя, де підприємства функціонують в умовах обмеженого попиту та високої насиченості торговельних пропозицій. У таких обставинах конкурентоспроможність стає ключовим чинником стабільної діяльності та подальшого зростання.

Об’єктом дослідження у даній роботі є діяльність підприємства роздрібної торгівлі – ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття».

Предметом дослідження є процес формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій її підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

1) розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та визначити основні фактори її формування;

2) охарактеризувати сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі;

3) дослідити особливості конкуренції та споживчої поведінки на ринку;

4) надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

5) проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище його функціонування з використанням PEST та SWOT-аналізу, а також аналізу конкурентів;

6) оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити основні проблеми;

7) сформувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності (асортиментна політика, ціноутворення, сервіс, маркетингові інструменти);

8) оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і узагальнення – для опрацювання теоретичних джерел; порівняння – для оцінки динаміки показників; PEST та SWOT-аналіз – для дослідження середовища підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки фактичних даних; табличний і графічний методи – для представлення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації, фінансова звітність підприємства, статистичні матеріали та внутрішні дані об’єкта дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та покращення фінансових результатів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Другий розділ присвячено аналізу конкурентного середовища та оцінці рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. У третьому розділі розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників ефективності його діяльності. Саме здатність витримувати конкуренцію, адаптуватися до змін ринкового середовища та пропонувати споживачам привабливіші умови, ніж у конкурентів, визначає стабільність розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [10].

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам [29].

Конкурентоспроможність товару та підприємства взаємопов’язані між собою. Якщо товар поганий, то й компанія не протримається довго на ринку. Так само, якщо компанія слабка, то навіть її гарний товар буде важко помітити. Тому задля ефективної позиції на ринку, варто стежити за обома факторами одночасно.

Поняття конкурентоспроможності широко досліджується в економічній літературі. Більшість науковців розглядають її як здатність підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку шляхом формування та використання конкурентних переваг.

Першим до поняття «конкурентна перевага» звернувся відомий американський економіст Майкл Портер. Він пише: «Відомо чимало спроб пояснити промисловий успіх через міжнародну торгівлю. Класичний підхід являє собою ідею порівняльних переваг. Конкурентна перевага має для економістів особливий сенс, оскільки термін «порівняльне перевага» вживається нині в набагато ширшому значенні» [36].

М. Портер також підкреслював, що на світовому ринку існує конкуренція фірми, а не урядів [20].

Згідно з його теорією конкурентні переваги, якими підприємство володіє порівняно зі своїми суперниками, обумовлені можливістю:

1) фірми, компанії, організації виробляти та продавати товар із сумарними меншими витратами, ніж конкуренти;

2) забезпечити споживача більшою цінністю споживчих властивостей.

На сьогоднішній день конкурентні переваги – це унікальні відчутні та невловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного бізнесу, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі [36].

При цьому акцент робиться не лише на фінансових результатах, а й на якості продукції, рівні сервісу, гнучкості управління, здатності до інновацій та орієнтації на споживача.

Класична система чинників, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається із таких елементів [7]:

1) конкурентоспроможність продукції (якість, ціна, рівень споживчої переваги та задоволення);

2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (рівень техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості;

3) конкурентоспроможність організаційного потенціалу та системи менеджменту (форма господарювання і власності, організаційна структура, структура управління та функції, механізми управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4) конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових та комунікаційних зв'язків (система внутрішньої і зовнішньої інформації з постачальниками, споживачами, інвесторами, потенційними клієнтами).

Але не дивлячись на це, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, більшість авторів виділяє такі чинники конкурентоспроможності підприємства: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетинг підприємства (товарна, цінова, розподільна та комунікаційна політики), кадровий склад, фінансове становище підприємства, імідж підприємства, інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства тощо [36].

Різні дослідники класифікують фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, за різноманітними критеріями. Залежно від джерела походження їх можна поділити на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

Науково-технічні фактори відображають рівень розвитку та динаміку науки і техніки, якість та надійність обладнання, продуктивність, новизну технологій, а також гнучкість виробничих процесів.

Організаційно-економічні фактори мають складну структуру. З одного боку, вони охоплюють стадію економічного циклу розвитку, інтеграційні процеси в економіці, динаміку ринку та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів і галузей. З іншого боку, ці фактори визначають ефективність системи управління всередині самого підприємства, рівень організації маркетингових, фінансових та господарських процесів, а також характер управління виробництвом і працею. Вони також включають ефективність систем прогнозування, стратегічного планування, моніторингу та управління підприємством.

Соціальні фактори характеризують стан та розвиток соціальних процесів як на макро-, так і на мікрорівнях. Їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства є двостороннім. З одного боку, з точки

зору маркетингу вони безпосередньо впливають на рівень і специфіку попиту на конкретному ринку, а відтак визначають конкурентоспроможність продукції підприємства. З іншого боку, соціальні фактори впливають на продуктивність і ефективність діяльності самого підприємства.

Екологічні фактори відображають взаємодію діяльності підприємства з навколишнім середовищем, що важливо враховувати задля забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Політичні фактори мають значний вплив, особливо при реалізації продукції на міжнародних ринках або закупівлі імпортних ресурсів. Вони можуть суттєво визначати можливості підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, класифікуються за своїм характером на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні чинники мають вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств незалежно від їхнього виду діяльності. Специфічні чинники впливають на підприємства, що функціонують у певній галузі, регіоні або на конкретному ринку. Індивідуальні фактори визначають зміни конкурентоспроможності окремих підприємств.

За тривалістю їх дії ці фактори поділяються на постійні та тимчасові. Постійні чинники формують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, тоді як тимчасові впливають на цей рівень через певні події чи ситуації, що виникають.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можуть поділятися за кількома критеріями. За ступенем взаємозалежності їх розділяють на незалежні (або первинні) та похідні (вторинні). Незалежні фактори самі по собі є наслідком певних подій чи тенденцій, тоді як похідні формуються як результат дії первинних факторів.

З точки зору корисності фактори класифікують на стимулюючі та дестимулюючі. Стимулюючі фактори сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та підтримують зростання його

конкурентоспроможності. Дестимулюючі ж чинять протилежний ефект, негативно позначаючись на конкурентних позиціях і затримуючи розвиток конкурентоспроможності.

У залежності від значення факторів для забезпечення конкурентоспроможності їх поділяють на основні та другорядні. Основні фактори відіграють вирішальну роль, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей і ключових завдань підприємства. Другорядні фактори мають менш значущий вплив і здебільшого створюють відповідні умови для стабільної роботи підприємства [2].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом узгодженої взаємодії внутрішніх можливостей та зовнішніх умов.

Кожне підприємство функціонує в контексті взаємодії з різними факторами, які впливають на його діяльність, можливості, перспективи та стратегії. У сфері управління ці фактори об'єднуються в поняття середовища підприємства.

Ефективне стратегічне управління можливе лише за умови врахування впливу цих чинників, що вимагає їх класифікації. Уся сукупність таких аспектів може бути розділена за кількома критеріями:

1) сфера впливу – зовнішні та внутрішні;

2) ступінь впливу – прямий чи непрямий;

3) характер дії – фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;

4) роль у формуванні підприємницького клімату – стимулюючі та стримуючі.

Враховуючи той факт, що одні фактори є внутрішніми й піддаються контролю підприємства, а інші зовнішні і не залежать від нього, особливу увагу приділяють розділенню середовища на дві основні складові: зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище включає всі елементи і чинники за межами підприємства, на які воно практично не має впливу або він є мінімальним. При

цьому зовнішнє середовище значною мірою визначає умови функціонування та розвитку організації.

Внутрішнє середовище охоплює внутрішні чинники, які формують можливості та довгострокову прибутковість організації, перебуваючи під безпосереднім контролем керівництва й персоналу підприємства.

Зовнішнє середовище водночас забезпечує підприємство необхідними ресурсами для підтримання внутрішнього потенціалу й створює умови або обмеження для діяльності. Підприємства постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем заради свого існування. Водночас ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, що спричиняє конкуренцію між суб'єктами господарювання. Це може призвести до ситуацій, коли підприємство не зможе отримати необхідний ресурс, що негативно позначиться на його потенціалі й спричинить небажані наслідки.

З іншого боку, внутрішнє середовище є джерелом життєздатності підприємства, формуючи його потенціал для функціонування в певний період часу. Проте недоліки чи недостатньо ефективна структура внутрішнього середовища можуть стати причиною проблем чи навіть ризику втрати конкурентоспроможності підприємства.

У стратегічному управлінні зовнішнє середовище складається з двох основних підсистем: макросередовища (чинники непрямого впливу) та мікросередовища (чинники прямого впливу).

Чинники макросередовища включають:

1) економічні аспекти: рівень доходів населення, заробітну плату, пенсії, інфляцію, розвиток національної та міжнародної економіки;

2) політичні аспекти: політичну стабільність у країні та регіоні, напрямки розвитку політичної системи;

3) правові аспекти: законодавчі норми й державне регулювання бізнесу;

4) демографічні фактори: чисельність населення та тенденції її змін;

5) екологічні умови: стан природи у державі чи регіоні;

6) соціально-культурні аспекти: добробут населення й рівень задоволення споживчих потреб;

7) досягнення науково-технічного прогресу: розвиток технологій і нових рішень.

До макросередовища належить також глобальне середовище, яке виходить за рамки локальних чи національних особливостей і впливає на підприємство через масштабні світові процеси.

До основних чинників глобального середовища належать:

1) технологічні чинники, які охоплюють знання, інформацію, розвиток науки та техніки, що відображають рівень розвитку продуктивних сил у цілому. Ключовими технологічними змінами, які впливають на бізнес у всьому світі, є науково-технічний прогрес. Він сприяє появі нових матеріалів і технологій, розвитку інформаційних систем, поширенню ресурсо- та енергозберігаючих технологій;

2) міжнародні чинники, які визначають глобальні тенденції, як-от глобалізація та інтернаціоналізація економіки, зміщення акценту на сфери послуг і високих технологій, підвищення гнучкості у виробництві, збуті продукції, а також посилення конкуренції та міжнародної співпраці. Ці процеси створюють нові можливості для розвитку підприємств. Зазначені тенденції знаходять відображення як у міжнародних угодах, так і в політиці та стратегіях окремих підприємств.

Чинники мікросередовища включають:

1) споживачів: враховуються їх потреби, рівень розвитку попиту на товари та динаміка ринку;

2) постачальників: оцінюються їх надійність, конкурентоспроможність і доцільність договірної політики;

3) конкурентів: аналізується кількість конкурентів, їх активність та загальний стан конкурентної боротьби;

4) посередників та контактні аудиторії.

Елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є взаємопов’язаними. Управління підприємством залежить від двох основних факторів: особливостей виробничого процесу та характеру зовнішнього середовища.

Для формування ефективної стратегії діяльності підприємства та її реалізації керівництво повинно ретельно аналізувати як внутрішнє середовище (його потенціал і перспективи), так і динаміку зовнішнього середовища, а також роль, яку підприємство відіграє в цьому зовнішньому середовищі.

Вивчення зовнішнього середовища в межах стратегічного управління зорієнтоване насамперед на виявлення потенційних загроз і можливостей. Це дозволяє підприємству враховувати ці аспекти під час визначення своїх цілей та шляхів їх досягнення [25].

Для підприємств роздрібної торгівлі формування конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне управління ресурсами, врахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, орієнтацію на споживача та використання сучасних стратегічних інструментів.

1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах

У сучасних умовах активізації глобалізаційних процесів ключовим показником оцінки економічного становища підприємств є їхня конкурентоспроможність.

Цей критерій дозволяє визначити лідерські позиції на ринку, проаналізувати сильні та слабкі сторони, виявити можливості й загрози, а також сформувати стратегічні напрями розвитку.

Конкурентоспроможна система управління підприємством трактується як сукупність елементів, які реалізують його місію та цілі з урахуванням вимог ринкового середовища і потенціалу самого підприємства.

Рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто його конкурентну перевагу відносно інших компаній, значною мірою визначає те, наскільки ефективно організовано та виконуються всі аспекти його діяльності [14].

Оскільки немає правил, щодо основної стратегії конкурентоспроможності, кожне підприємство підбирає індивідуальну стратегію, опираючись на рід діяльності, кількість персоналу, масштабу підприємства тощо. Серед можливих варіантів можна виділити: інноваційну стратегію, стратегію індивідуалізації, цінову стратегію, маркетингову стратегію, стратегію інтеграції і кооперації та ін. [24].

У науковій літературі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства класифікують за різними підходами.

Найбільш поширеним є поділ на базові конкурентні стратегії.

До них відносять стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування.

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення найнижчого рівня витрат у галузі, що дозволяє підприємству встановлювати конкурентні ціни та залучати широку аудиторію споживачів.

Стратегія диференціації спрямована на формування унікальної пропозиції – за рахунок якості, дизайну, сервісу або додаткових характеристик товару.

У цьому випадку підприємство робить акцент не на низькій ціні, а на відмінностях від конкурентів.

Стратегія фокусування полягає в орієнтації на конкретний сегмент ринку або визначену групу споживачів.

Підприємство концентрується на вузькій ніші та максимально адаптує свою діяльність до потреб саме цієї категорії покупців.

Окрім базових стратегій, виділяють також функціональні стратегії – маркетингову, фінансову, виробничу, кадрову.

Вони спрямовані на вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства та в сукупності формують загальну конкурентну стратегію.

Доцільно розглянути деякі стратегії, як окремий варіант підвищення конкурентоспроможності.

1. Інновації є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, розробка унікальних продуктів і послуг, а також оптимізація процесів дозволяють підприємствам створювати додаткову цінність для споживачів. Як і до кожної стратегії, тут треба підходити обережно та дотримуватись певних правил (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Рекомендації щодо використання інновацій у стратегічному управлінні [18]

Напрям розвитку	Вплив на стале стратегічне управління	Очікувані результати
Цифрові технології та аналітика	Оптимізація прийняття рішень	Підвищення ефективності управління
Циркулярна економіка	Зниження витрат	Поліпшення екологічних показників
Гнучке планування	Адаптація до змін ринкового середовища	Стійкість до ризиків
KPI та моніторинг ефективності	Оцінка впливу інновацій на бізнес	Покращення стратегічного управління
Корпоративна культура інновацій	Стимулювання креативності персоналу	Підвищення конкурентоспроможності
Партнерство та відкриті інновації	Доступ до нових технологій, співпраця	Розширення можливостей ринку

Ефективність впровадження інноваційних стратегій у сфері торговельних підприємств значною мірою визначається їхньою здатністю оперативно аналізувати результати реалізації цих стратегій.

2. Стратегія індивідуалізації полягає в тому, щоб зробити продукт або послугу унікальними та відмінними від конкурентних пропозицій (рис. 1.1).

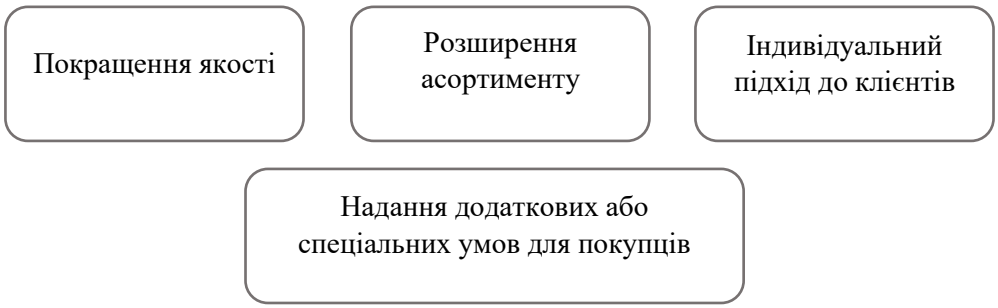


Рисунок 1.1 – Складові стратегії

Створення індивідуального продукту допомагає підприємству завоювати лояльність споживачів і зберегти їхній інтерес [24].

Отже, стратегія персоналізації передбачає створення унікальної роздрібної пропозиції шляхом покращення якості, розширення асортименту продукції, персоналізованої комунікації з клієнтами та додаткових послуг. Її впровадження сприяє зміцненню лояльності клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг.

3. Цінова конкуренція є однією з основних стратегій на ринку (рис. 1.2).

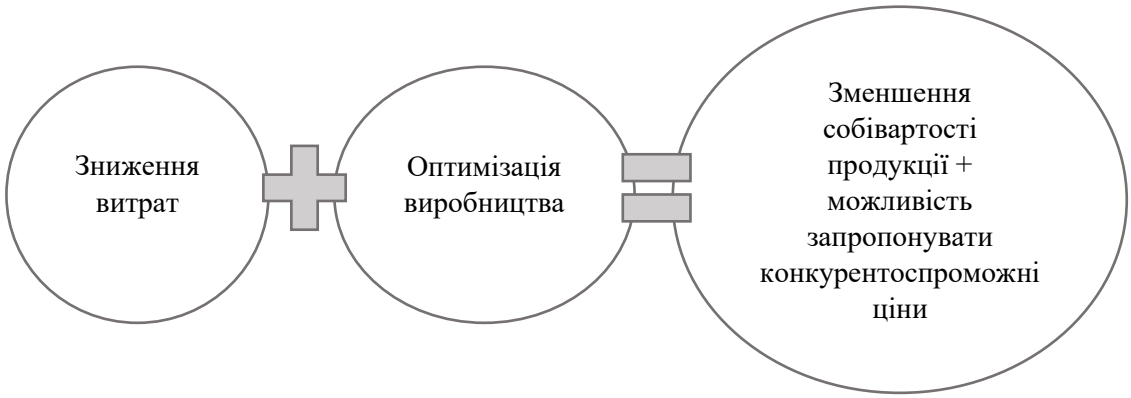


Рисунок 1.2 – Принцип функціонування цінової стратегії

При цьому, дуже важливо зберегти відповідну якість товарів і послуг [24].

Тобто, цінова стратегія базується на оптимізації витрат та зниженні цін на продукцію, що дозволяє встановлювати конкурентні ціни. Однак її ефективність залежить від підтримки належного рівня якості товарів та послуг.

В умовах високої конкуренції також якість обслуговування часто стає вирішальним фактором вибору для споживача.

До складових сервісної стратегії належать швидкість обслуговування, компетентність персоналу, ввічливість, зручність розташування торговельної точки, комфортність умов здійснення покупки.

Важливу роль відіграє також обслуговування після продажу товару, а саме: можливість повернення або обміну товару, гарантійні зобов'язання.

Крім того, позитивний відгук від обслуговування впливає на репутацію підприємства та зміцнює його позиції на ринку.

Таким чином, сервісна стратегія є не додатковим, а повноцінним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

4. Розвиток бренду та маркетингові активності є важливими інструментами для зміцнення позицій підприємства (рис 1.3) [24].



Рисунок 1.3 – Складові стратегії розвитку бренду та маркетингової активності

Отже, розвиток бренду та проактивні маркетингові заходи підвищують впізнаваність бренду, розширюють цільову аудиторію та сприяють позитивному іміджу. Це зміцнює конкурентну позицію компанії в роздрібному секторі.

Разом із перевагами стратегічних рішень підприємство завжди стикається і з певними труднощами. Будь-яка стратегія потребує ресурсів, часу та злагодженої роботи. Крім того, зовнішнє середовище є нестабільним, а ринок роздрібної торгівлі швидко змінюється. Саме тому під час вибору стратегії важливо враховувати можливі ризики.

Ризик стратегії передбачає ймовірність того, що реалізація певного стратегічного плану може спричинити певні втрати або небажані наслідки. Усі стратегії, незалежно від їх розміру чи складності, супроводжуються певним рівнем ризику, і врахування цих ризиків є важливою частиною процесу стратегічного планування. Необхідно зазначити, що ризик не завжди є результатом неправильно спроектованої чи недосконалої стратегії, адже він властивий самій природі стратегічних рішень. Головна мета процесу стратегічного планування полягає не у повному виключенні ризиків – що в багатьох випадках є неможливим, – а у досягненні оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваною винагородою.

Серед ключових стратегічних ризиків виділяють: ризик відповідальності, маркетинговий ризик, ризик, пов'язаний з управлінням змінами, програмний та проєктний ризики, конкурентні виклики, ризик інновацій, а також ризик, пов'язаний із злиттями та поглинаннями [21].

Отже, формування та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності неможливі без урахування ризиків. Важливо не уникати їх повністю, а вміти оцінювати та контролювати. Саме такий підхід дозволяє підприємству зберігати стійкість і зміцнювати свої позиції на ринку.

1.3 Особливості конкуренції та споживчої поведінки на ринку роздрібної торгівлі

У роздрібній торгівлі України конкуренція стає все інтенсивнішою, що значною мірою пояснюється скороченням та трансформацією споживчого попиту. До того ж, все більше на ринок заходять різноманітні торгові мережі, переважно з-за кордону, які мають значні інвестиційні ресурси. В таких умовах українським торговим компаніям, яким складно конкурувати з іноземними мережами за рівнем фінансової стабільності та ефективністю управління, доводиться шукати альтернативні способи і засоби для підтримання конкурентоспроможності. Все більшу роль у цьому відіграють маркетингові стратегії.

Серед українських роздрібних мереж домінують ті, що асоціюються із «дешевими» магазинами «біля дому» та «крамницями із середніми цінами», представленими форматами супермаркетів і гіпермаркетів, незалежно від сфери діяльності. У цих сегментах спостерігається висока конкуренція, яка вимагає активних зусиль у сфері цінової маркетингової політики та комунікаційної стратегії. Водночас сегмент преміум-класу в роздрібній торгівлі практично залишається незаповненим. Узагальнену характеристику форматів роздрібної торгівлі наведено в таблиці 1.2 [23].

Таблиця 1.2 – Характеристика форматів підприємств роздрібної торгівлі та особливості конкурентної боротьби

Формат торгівлі	Цінова орієнтація	Рівень конкуренції	Основні конкурентні інструменти	Особливості споживчої поведінки
1	2	3	4	5
Магазин «біля дому»	Низькі/середні ціни	Високий	Цінові акції, зручність розташування	Часті покупки, орієнтація та доступність
Супермаркет	Середні ціни	Високий	Асортимент, реклама	Порівняння цін, чутливість до акцій

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Гіпермаркет	Низькі/середні ціни	Високий	Масштабний асортимент, знижки, приватні марки	Орієнтація на економію при великих закупівлях
Преміум-формат	Високі ціни	Нижчий	Якість, сервіс, бренд	Орієнтація та статус і якість

Як свідчить таблиця 1.2, найбільша конкуренція спостерігається у сегментах із середнім та низьким рівнем цін, де компанії вимушені інтенсивно застосовувати маркетингові інструменти для збереження клієнтів. Для непродовольчих товарів, таких як взуття, властиві схожі тенденції: висока цінова чутливість споживачів, значущість асортименту та важливість програм лояльності.

Споживчий ринок охоплює окремих осіб і домашні господарства, які набувають товари або користуються послугами для особистого чи сімейного споживання.

Оскільки неможливо детально проаналізувати поведінку кожного покупця на цьому ринку, успіх компанії, яка на ньому працює, великою мірою залежить від її здатності виявити власних клієнтів і чітко окреслити свій ринковий сегмент. Тому в бізнесі значну увагу і ресурси присвячують дослідженню споживачів для формування моделі їхньої поведінки.

Основне завдання маркетингу полягає у вивченні впливу факторів на конкретні сегменти ринку й створенні найбільш типової моделі такої взаємодії.

На поведінку споживачів впливають різноманітні чинники: психологічні, особистісні, соціокультурні, ситуаційні, а також маркетингові стратегії виробників товарів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на поведінку споживача

Фактори	Складові елементи
1	2
Психологічні	Мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання, ставлення

Продовження таблиці 1.3

1	2
Особистісні	Вік, стать, сімейний статус, етап життєвого циклу сім'ї, професія, освіта, рівень доходів, тип особистості, стиль життя
Соціокультурні	Референтні групи, сім'я, соціальна роль і статус, культура й субкультура, суспільний клас
Вплив комплексу маркетингу	Товарна маркетингова політика, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика
Ситуаційного впливу	Зміни в макросередовищі, зміни обставин у покупця, атмосфера в магазині, дії інших покупців

Психологічні фактори враховують, що людина не є механізмом з передбачуваною реакцією.

Важливо брати до уваги її мотивацію, спосіб сприйняття і засвоєння інформації, формування переконань та ставлення до покупок.

Також значний вплив на рішення споживача мають соціокультурні фактори, серед яких референтні групи відіграють важливу роль.

Референтними групами називаються колективи людей, які прямо чи опосередковано впливають на поведінку покупця; до них можна віднести членські групи або первинні колективи, а також сім'ю.

Ситуаційні збудники також визначають рішення покупця.

Серед них виділяються зміни в макросередовищі: економічна ситуація в країні, темпи науково-технічного прогресу чи трансформації у формах власності.

До цього переліку також належать зміни в обставинах самого покупця: фінансове становище, змінена ціна товару, потреба в іншій покупці або навіть його настрій.

Крім того, атмосфера в магазині або дії інших клієнтів можуть як стимулювати покупку, так і стримати її.

Фактори, що впливають на поведінку споживачів при виборі товарів та послуг, діляться на контрольовані та неконтрольовані зі сторони підприємства.

Психологічні, особистісні, соціокультурні та ситуаційні чинники переважно є некерованими і вимагають постійного моніторингу та врахування в маркетинговій діяльності компанії.

Для менеджерів з маркетингу надзвичайно важливо розуміти, як саме під дією цих факторів споживач приймає рішення щодо покупки, а також аналізувати етапи цього процесу для більш ефективного впливу [16].

На ринку взуття споживач, як правило, орієнтується не лише на ціну, але й на співвідношення вартості та якості продукції. Важливе значення має сезонність товару, наявність повного розмірного ряду, гарантійні умови та можливість повернення або обміну. Покупець очікує отримати не просто товар, а комфорт, якість обслуговування та впевненість у правильності свого вибору. Саме тому підприємства, що працюють у цьому сегменті, повинні приділяти увагу формуванню асортименту та підтриманню позитивної репутації.

Споживачі дедалі більше обирають сучасні формати роздрібної торгівлі, такі як мережеві супермаркети та гіпермаркети. Ці торговельні точки приваблюють клієнтів не лише вигідними цінами та програмами лояльності, але й широким асортиментом товарів.

У сучасних умовах значно зросла роль інтернет-торгівлі, що суттєво впливає на характер конкурентної боротьби. Онлайн-магазини розширюють можливості вибору для споживачів та дозволяють швидко порівнювати ціни і асортимент. За результатами спостережень, близько 30-35 % покупців перед відвідуванням магазину попередньо аналізують пропозиції в мережевих магазинах або в інтернеті. Це свідчить про зростання поінформованості клієнтів та підвищення їхніх вимог до рівня сервісу і цінової політики.

У сучасних умовах розвитку національної економіки, одним із найдієвіших шляхів зміцнення позицій є створення позитивного цінового іміджу. В такому випадку, ціна залишається ключовим фактором при виборі товару, а також визначає місце здійснення покупки. Українські покупці сильніше реагують навіть на незначне зниження цін, ніж на пропозицію

придбати додаткову одиницю товару, навіть якщо другий варіант більш вигідний.

Отже, ціновий імідж торговельного підприємства формується завдяки безлічі елементів, серед яких реклама, досвід здійснення покупок, спеціальні пропозиції. Найчастіше підприємці використовують маркетингові стратегії для його формування, зокрема: стратегію «збиткового лідера продажів», стратегію чітких цін та підхід очевидної вигоди.

В цілому, галузь роздрібної торгівлі в Україні залишається досить конкурентною, попри зростання впливу окремих компаній у певних сегментах.

В умовах високої конкуренції підприємства змушені конкурувати не лише за рахунок ціни. Важливими стають швидкість обслуговування, рівень комунікації з клієнтом, зручність розташування торговельних точок, а також наявність додаткових сервісів. Конкурентна боротьба поступово переходить від простої реалізації товару до формування довгострокових відносин із покупцем.

Проте помітно, що компанії-лідери продовжують посилювати свої позиції, збільшуючи вплив на споживачів, партнерів і менших конкурентів. Як наслідок, умови для вільної конкуренції поступово погіршуються [23].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ОПТОВО-РОЗДРІБНА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» є юридичною особою, зареєстрованою 20 жовтня 1994 року [26].

Підприємство здійснює свою діяльність на території України та має тривалий досвід роботи у сфері торгівлі взуттям. Згідно з відкритими даними YouControl та OpenDataBot, підприємство функціонує понад 30 років.

Тривалий період функціонування підприємства дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» змогло пристосуватися до змін економічних умов, законодавства, ринкового та навколишнього середовища.

Підприємство продовжує здійснювати свою діяльність у сфері торгівлі, що свідчить про роками збережений попит на його продукцію та послуги.

Відповідно до даних державних реєстрів, підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю.

Сутність товариства з обмеженою відповідальністю полягає в тому, що учасники такого товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому обсязі.

Назва товариства з обмеженою відповідальністю не означає обмеження відповідальності самого товариства як суб'єкта господарського права певними розмірами майна або грошових коштів, а передбачає обмеження відповідальності учасників, які несуть ризик збитків у межах своїх внесків до статутного капіталу.

Форма власності підприємства – приватна.

Основний вид діяльності підприємства згідно з КВЕД – 47.72 «роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах».

Крім основної діяльності, підприємство має також додаткові зареєстровані види діяльності, серед яких: оптова торгівля одягом і взуттям (КВЕД 46.42); діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами (КВЕД 46.16); вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41); діяльність інших засобів тимчасового розміщування (КВЕД 55.90) [26].

Назва підприємства – ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «ВЗУТТЯ».

Підприємство здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі.

Основними видами продукції є текстильні вироби, одяг, хутро, взуття та шкіряні вироби.

Середня кількість працівників підприємства становить 41 особу, а статутний капітал складає 252 931 гривню.

Керівником підприємства є Тараненко Володимир Дем’янович [26].

Організаційна структура підприємства побудована з урахуванням масштабів діяльності, чисельності персоналу та основного напряму роботи торговельної діяльності. Управління підприємством здійснюється директором, який є основною посадовою особою та несе відповідальність за результати діяльності підприємства в цілому (рис. 2.1).

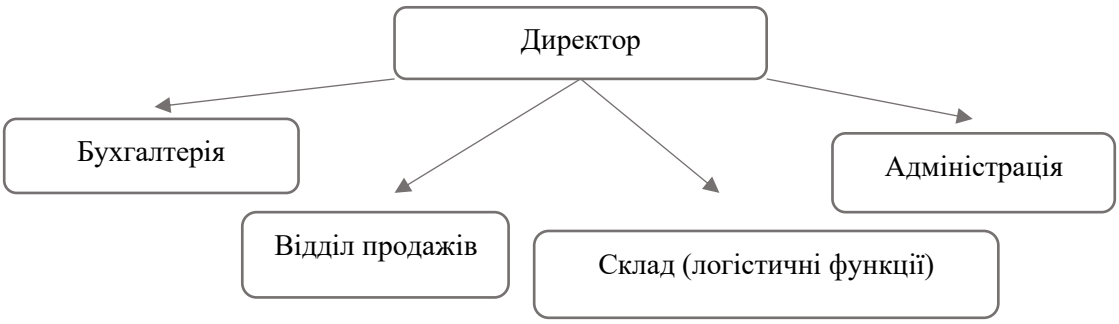


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління підприємством

Директор координує роботу основних функціональних підрозділів, приймає управлінські рішення та здійснює контроль за їх виконанням.

Підпорядкованими директору є основні служби та відділи, які забезпечують виконання ключових функцій підприємства. Організаційна структура є відносно простою. Це дозволяє оперативно приймати рішення та швидко реагувати на зміни.

Тип організаційної структури та взаємозв'язок підрозділів.

Організаційну структуру управління ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» можна віднести до лінійно-функціонального типу.

Такий тип структури є поширеним для підприємств малого та середнього бізнесу.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро і т.д.).

У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Переваги лінійно-функціональної структури:

1) поєднує переваги лінійних та функціональних структур;

2) оперативне прийняття рішень;

3) персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

4) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

5) професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

1) складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

2) в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

3) дублювання управлінських функцій;

4) розпорошення відповідальності;

5) надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

6) опір здійсненню організаційних змін.

Даний тип структури є доцільним для підприємства, оскільки забезпечує: чіткий розподіл відповідальності, простоту управління, мінімізацію управлінських витрат, оперативність у прийнятті рішень [11].

Для ТОВ «Запорізька фірма «Взуття» з його невеликим колективом (41 особа) основною реалізованою перевагою є саме оперативність прийняття рішень та прямий контроль директора за всіма процесами.

Головним недоліком у практичній площині виступає ризик перевантаження керівника оперативними питаннями, що може обмежувати час на стратегічне планування розвитку.

Аналіз чисельності персоналу та характеристика логістичних функцій.

У структурі підприємства можна виділити такі основні підрозділи та функції:

1. Директор – реалізовує стратегічні завдання; координує діяльність підрозділів; інспектує діяльність компанії; призначає заступників; вирішує оперативні проблеми, з якими не справляються керівники підрозділів; відповідає за прибуток компанії і її життєздатність [17].

2. Бухгалтерія – безперервно веде бухгалтерський облік; організовує бухоблік з урахуванням чинного законодавства та установчих паперів; стежить за тим, щоб було дотримано встановлених єдиних методологічних принципів бухобліку; дотримується правил обігу документів, а також методів обробки фінансової інформації; слідкує за тим, щоб дотримувався порядок складання первинної документації; виконує систематизацію інформації; слідкує за достовірністю інформації, щоб правильно була виконана інвентаризація. Також бухгалтерія складає, надає податковій інспекції звітність, займається оформленням інших звітностей [33].

3. Відділ продажів – здійснює пошук клієнтів, проводить переговори, оформлює угоди і підтримку клієнтів після продажу [15].

4. Склад та працівники, що виконують логістичні функції – відіграють важливу роль у зберіганні запасів товарів та забезпеченні їх безпеки та організованості для подальшої відправки [22].

Окремої служби логістики на підприємстві не виділено, однак логістичні функції виконуються в межах складського підрозділу та менеджерами, які відповідають за рух товарів. Такий підхід є типовим для підприємств з невеликим обсягом операцій та дозволяє скоротити витрати на утримання окремого підрозділу.

Взаємозв’язок підрозділів, їх функцій та співпраця.

У процесі діяльності всі підрозділи підприємства тісно взаємодіють між собою.

Відділ продажів передає інформацію про замовлення складському підрозділу, той в свою чергу забезпечує підготовку та відвантаження товарів.

Бухгалтерія здійснює фінансові операції та контролює розрахунки з клієнтами.

Директор координує всю роботу, що дозволяє уникати дублювання функцій та забезпечує узгодженість дій персоналу.

Такий взаємозв’язок сприяє стабільній роботі підприємства та виконанню основних завдань.

З урахуванням масштабів діяльності підприємства та стабільних фінансових показників, у перспективі можливим є удосконалення логістичної системи. Логістична діяльність відіграє особливе значення в забезпеченні стабільного функціонування підприємств, оптимізуючи постачання, виробництво, складування, збут продукції, транспортні перевезення тощо.

Водночас, в сучасних умовах господарювання логістична діяльність супроводжується численними проблемами, що є наслідком впливу війни, економічних негараздів, міжнародної нестабільності: зростання транспортних витрат, цифрова трансформація, що вимагає додаткових коштів, ріст витрат матеріального потоку, збільшення запасів тощо. В сукупності це вимагає більш ефективного управління логістичною діяльністю підприємств, пошуку шляхів її удосконалення.

Над питаннями удосконалення логістичної діяльності підприємств працювало багато вчених сучасності та прийшли до висновків, наведених в таблиці 2.1 [28].

Таблиця 2.1 – Критичний погляд на категорію «логістична діяльність» в наукових працях сучасних учених

Ототожнення суті поняття	Переваги	Недоліки
1	2	3
як контроль з моменту постачання сировини до моменту відвантаження готової продукції до споживача	– концентрує увагу на контролі процесів	– відсутні цілі логістичної діяльності
як один з основних видів господарської діяльності, що пов’язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків	– демонструє комплексний підхід у тлумачення суті; – виявляє зв’язок з управлінням	– відсутність цілеспрямованості поняття
як практичне втілення ключових функцій та завдань логістики, процес прогнозування та комплекс рішень, функціонування системи взаємопов’язаних суб’єктів економічних потоків	– визначає суб’єктів взаємодії в процесі логістичної діяльності; – чітко окреслює цілі логістичної діяльності	– не визначає чіткого наукового підходу до тлумачення поняття

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
як система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві	– вказує на необхідність збалансування потоків у процесі логістичної діяльності	– відсутні цілі логістичної діяльності; – відсутній зв'язок з управлінням

Виявлені недоліки в тлумаченні сутності поняття «логістична діяльність» вказують на необхідність подальшого розвитку апарату логістики, зокрема в контексті уточнення суті досліджуваного поняття, яке пропонується трактувати наступним чином:

Логістична діяльність – це особливий вид діяльності, що пов'язаний з комплексним управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками та спрямований на оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію витрат і забезпечення її ефективності.

Отже, удосконалення логістичної діяльності підприємства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах динамічних змін ринку, високої конкуренції та постійно зростаючих запитів споживачів. Адже це забезпечує належну оптимізацію витрат, скорочення часу доставки продукції, поліпшення якості обслуговування клієнтів, належну гнучкість в реагуванні на зміни попиту, забезпечення сталості розвитку підприємства [28].

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Для формування ефективної стратегії розвитку підприємства важливим є дослідження умов його функціонування. Діяльність будь-якої компанії залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх аналіз дозволяє визначити можливості розвитку підприємства, а також виявити потенційні загрози для його діяльності.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом низки зовнішніх чинників. Для ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» основними є економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, зміни уподобань клієнтів, а також розвиток роздрібної торгівлі та онлайн продажу.

Важливу роль відіграють також цінові коливання, конкуренція з боку великих торгівельних мереж (Mida, Барвінок, Інтертоп тощо) а також інтернет-магазинів, діяльність яких не обмежується територією міста Запоріжжя. Сукупність зазначених чинників посилює рівень конкуренції та впливає на умови функціонування підприємства.

За результатами спостережень під час проходження практики можна відзначити, що близько 30-35 % покупців перед відвідуванням магазину попередньо порівнюють ціни та асортимент у мережевих магазинах або в інтернеті. Це свідчить про зростання поінформованості споживачів та підвищення вимог до цінової політики і сервісу з боку роздрібних продавців.

Для аналізу ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» доречно провести SWOT-аналіз, задля розуміння сильних та слабких сторін підприємства в конкурентному середовищі (рис. 2.2).

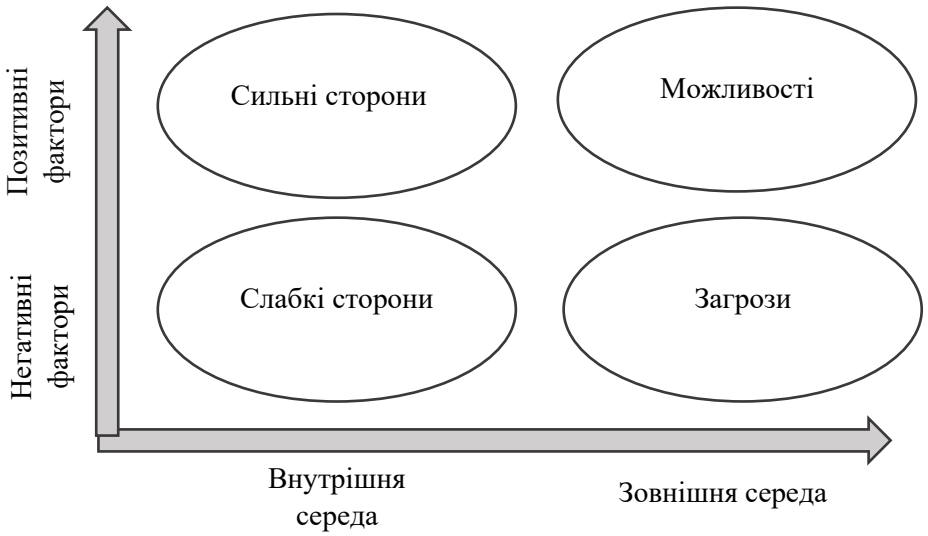


Рисунок 2.2 – Сутність SWOT-аналізу [35]

Для виявлення внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Запорізька фірма «Взуття» було виокремлено наступні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища, які сформовані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

Сильні сторони	багаторічний досвід роботи на ринку взуття	стабільна база клієнтів	добре орієнтування на локальному ринку	стабільна робота підприємства
Слабкі сторони	досить обмежені фінансові ресурси	маленький асортимент в порівнянні з конкурентами на ринку взуття	відсутність онлайн-продажів	
Можливості зовнішнього середовища	розвиток онлайн-каналів	розширення асортименту	покращення сервісу обслуговування	залучення нових споживачів
Загрози зовнішнього середовища	висока конкуренція	зростання ролі онлайн-магазинів, що пропонують зручність та економію	зниження платоспроможності населення країни	нестабільна економічна ситуація

Отже, сильні сторони підприємства базуються на тривалому досвіді та довірі, що дає йому стійкість на локальному ринку. Вони формують фундамент для поточної діяльності, але потребують активізації для трансформації в інструмент росту.

Ключові слабкості сконцентровані в області інновацій та масштабів діяльності. Відсутність онлайн-продажів та вузький асортимент є найкритичнішими точками, які роблять підприємство вразливим на тлі активних конкурентів.

Зовнішнє середовище відкриває для підприємства низку можливостей, реалізація яких дозволить подолати внутрішні слабкості.

Представлені можливості прямо відповідають виявленим слабким сторонам, формуючи чіткий стратегічний маршрут для розвитку. Зокрема, розвиток онлайн-каналів є прямою відповіддю на відсутність онлайн-продажів.

Функціонування підприємства відбувається в умовах значних зовнішніх ризиків. Сукупність цих загроз створює постійний тиск на бізнес-модель підприємства, особливо на його традиційні, офлайн-орієнтовані процеси. Це підкреслює необхідність диверсифікації ризиків.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі є стабільна клієнтська база, знання локального ринку та гнучкість у формуванні асортименту. Водночас основні загрози пов’язані зі зростанням ролі онлайн-торгівлі та посиленням конкуренції з боку великих торговельних мереж, що потребує поступового впровадження сучасних інструментів збуту та комунікації з клієнтами.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища та результатів SWOT-аналізу можна запропонувати деякі напрями для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ».

Перш за все, доцільним є розширення каналів збуту, зокрема шляхом виходу на онлайн ринок. Навіть на початковому етапі можна використовувати соціальні мережі або прості онлайн-платформи для презентації асортименту, що дозволить охопити ширшу аудиторію споживачів.

Другим важливим напрямом є розширення асортименту продукції з урахуванням змін споживчих уподобань. Можлива орієнтація на сезонний попит та популярні моделі взуття, що дозволить підвищити зацікавленість клієнтів і збільшити обсяги продажів.

Також доцільно приділити увагу підвищенню рівня сервісу обслуговування клієнтів. Ввічливе ставлення до покупців, швидке обслуговування та консультації щодо вибору товару сприяють формуванню лояльності постійних клієнтів та позитивного іміджу підприємства.

Отже, конкурентне середовище, в якому діє ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ», є динамічним і досить насиченим. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, однак має можливість утримувати свої позиції завдяки

орієнтації на локальний ринок міста Запоріжжя, стабільну клієнтську базу та гнучкість щодо питань у формуванні асортименту.

2.3 Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та виявлення проблем

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз основних показників його діяльності, фінансового стану, ресурсного забезпечення та позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати стабільність діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Запорізька фірма «Взуття» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за останні роки.

Аналіз динаміки доходів і прибутку дозволяє зробити висновки щодо ефективності функціонування підприємства та його позицій на ринку.

На основі інформації OpenDataBot було проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові показники в період з 2020-2024 роки [26]

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	22 930 000	21 298 000	22 196 000	24 468 000	22 789 000
Чистий прибуток	2 188 000	1 530 000	844 000	593 000	1 234 000
Активи	25 399 000	23 494 000	22 447 00	20 948 000	20 283 000
Зобов’язання	2 502 000	1 842 000	2 138 000	1 483 000	1 261 000
Середня зарплата до оподаткування	10 421	8 075	6 682	7 866	-
Кількість працівників	41	41	56	58	-

Отже, основні показники діяльності підприємства мають такий вигляд:

1) виручка у 2024 році – 22,93 млн грн;

2) чистий прибуток у 2024 році – 2,19 млн грн;

3) активи підприємства – 25,4 млн грн;

4) зобов’язання – 2,5 млн грн;

5) кількість працівників – 41 особа;

6) середня заробітна плата – 10 421 грн.

Наведені показники дозволяють зробити висновок про стабільну господарську діяльність підприємства.

Виручка понад 22 млн грн. у 2024 році – значний обсяг господарських операцій та стабільний попит на продукцію.

Чистий прибуток у розмірі понад 2 млн грн. є позитивним показником, який підтверджує ефективність фінансово-господарської діяльності.

Кількість працівників у 41 особу дозволяє зробити висновок, що підприємство належить до малого або середнього бізнесу, де управлінські рішення мають безпосередній вплив на результати діяльності.

Аналіз економічних показників діяльності за 3-5 років.

Аналіз динаміки економічних показників за 2020-2024 роки, наведених в табл. 2.3, показує, що виручка підприємства протягом досліджуваного періоду ледве змінювалася та залишалася на відносно стабільному рівні – понад 21 млн грн щорічно.

Можна зробити висновок, що незалежно від умов (пандемія, повномасштабне вторгнення) – підприємство не втрачає клієнтів та залишається стабільним.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році суттєво зріс порівняно з 2021 роком, що можливо сталось через покращення управління доходами та витратами.

Активи підприємства демонструють зростання, що є позитивною ознакою економічного розвитку підприємства.

Якщо провести співвідношення активів і зобов’язань – можна зазначити, що є обсяг активів достатньо перевищує обсяг зобов’язань, тобто

підприємство має відносно низький рівень фінансових ризиків і достатній запас фінансової стійкості.

Зростання чистого прибутку у 2024 році є позитивною з точки зору менеджменту, оскільки вона демонструє результативність управлінських рішень.

В цілому порівняння фінансових показників за кілька років дає можливість оцінити динаміку розвитку підприємства. Щодо коливання виручки протягом періоду 2021-2024 років – це може бути пов’язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема загальноекономічною ситуацією в країні та змінами купівельної спроможності населення (через пандемію та повномасштабне вторгнення).

Аналіз доходів та фінансових результатів.

Основним показником фінансової діяльності підприємства є обсяг доходу (виручки) – сума грошей, що отримав магазин (мережа) від продажу товарів. та чистого прибутку, який показує, скільки доходів залишилось у компанії після вирахування (сплати) всіх витрат [6]. Дані за 2020-2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства [5]

Рік	Дохід (виручка), грн	Чистий прибуток, грн
2020	22 789 000	1 234 000
2021	24 468 000	593 000
2022	22 196 000	844 000
2023	21 298 000	1 530 000
2024	22 930 000	2 188 000

З наведених даних видно, що підприємство протягом усього періоду забезпечувало стабільний рівень доходу – понад 21 млн грн щороку. Незважаючи на невеликі коливання виручки, діяльність підприємства залишалася прибутковою.

Для наочної візуалізації тенденцій основних фінансових результатів побудовано графік динаміки доходу та чистого прибутку (рис. 2.3).

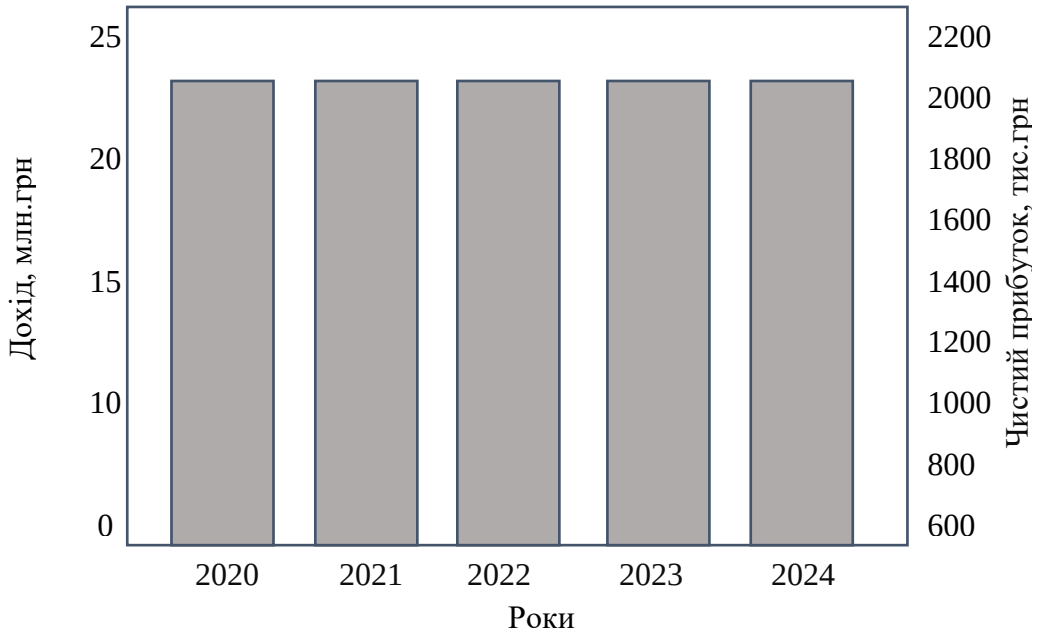


Рисунок 2.3 – Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» у 2020-2024 рр.

Для глибшого розуміння фінансового стану та ефективності роботи ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» проведено розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів за 2023 та 2024 роки, а саме рентабельність продажів (ROS) – цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції [31]; коефіцієнт фінансової незалежності – значення якого говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів [9]; продуктивність праці – характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції [30] на основі даних фінансової звітності (табл. 2.5) [26,27].

Таблиця 2.5 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів підприємства

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Рентабельність продажів (ROS), %	(Чистий прибуток / Дохід) * 100%	(1 530 000 / 21 298 000) * 100% = 7,18%	(2 188 000 / 22 930 000) * 100% = 9,54%

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи ВК = Активи - Зобов'язання	(23 494 000 - 1 842 000) / 23 494 000 = 0,92	(25 399 000 - 2 502 000) / 25 399 000 = 0,90
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), грн/особу	Дохід / Кількість працівників	21 298 000 / 41 = 519 463	22 930 000 / 41 = 559 268

Отже, рентабельність продажу дає зрозуміти, що ефективність основної діяльності значно покращилася. Кожна гривня виручки в 2024 році принесла майже 10 копійок чистого прибутку, що свідчить про успішну оптимізацію витрат або зміну структури продажів.

В свою чергу, розрахунок коефіцієнту фінансової незалежності (автономії) показує, що підприємство має дуже високий рівень фінансової незалежності. Понад 90% активів фінансуються за рахунок власних коштів. Це мінімізує ризики, але може вказувати на консервативну фінансову політику та невикористання кредитних можливостей для розвитку

Незважаючи на сталу чисельність штату, продуктивність праці зросла на 7,7%. Це підтверджує ефективність заходів щодо оптимізації внутрішніх процесів після скорочення персоналу у попередні роки.

Наведені розрахунки кількісно підтверджують висновки про стабільність та прибутковість підприємства. Зростання рентабельності та продуктивності є позитивним сигналом для менеджменту.

Аналіз найближчих конкурентів та інтенсивності конкуренції.

Серед найвпливовіших конкурентів, присутніх на ринку України, можна виділити:

1) магазини взуття, які мають ширший асортимент та активну маркетингову підтримку (Mida, Барвінок, Інтертоп);

2) приватні магазини взуття, що орієнтуються на аналогічну цільову аудиторію;

3) магазини взуття в Шевченківському районі (Планета, Патріот, El Passo тощо [12]);

4) інтернет-магазини, які пропонують конкурентні ціни та доставку по всій Україні.

Конкуренція в галузі є досить інтенсивною, оскільки споживач має широкий вибір товарів і продавців. Основними чинниками конкурентної боротьби є ціна, якість продукції, зручність розташування торговельних точок та рівень обслуговування персоналом.

За спостереженнями, великі торговельні мережі забезпечують у середньому до 40% продажів на ринку взуття за рахунок широкого асортименту та активної рекламної політики, тоді як частка локальних магазинів розподіляється між численними дрібними продавцями.

Конкуренція в галузі була, є і буде досить інтенсивною, оскільки споживач має широкий вибір товарів і продавців. Основними конкурентними перевагами виступають ціна, якість продукції, зручність розташування торговельних точок та рівень обслуговування персоналом.

Задля розуміння конкурентоспроможності ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» на ринку взуття, в таблиці 2.6 наведено порівняльну характеристику з основними конкурентами.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

Критерії	ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»	Mida, Барвінок, Інтертоп тощо	Приватні магазини	Інтернет-магазини
Масштаби	Локальний ринок	Загальноукраїнський	Локальний	Загальноукраїнський
Асортимент	Середній	Широкий	Обмежений	Дуже широкий
Ціна	Середня	Середня-висока	Середня	Низька-середня
Рівень конкуренції		Високий	Середній	Високий
Клієнти	Постійні	Масові	Постійні	Широка аудиторія

Ринок взуття має потенціал для подальшого розвитку за рахунок наступних факторів, а саме: зростання онлайн-торгівлі, оновлення асортименту, орієнтації на потреби споживачів, підвищення рівня сервісу. Для більшості підприємств важливим є поєднання традиційних форм торгівлі з сучасними інструментами просування.

За умови адаптації до сучасних ринкових тенденцій та поступового впровадження онлайн-інструментів продажу, локальні підприємства мають можливість зберігати стабільні позиції на ринку та підтримувати рівень продажів.

Проведене порівняння показало, що ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» працює переважно на локальному ринку та орієнтується на постійних клієнтів. Підприємство має середній асортимент продукції та підтримує конкурентний рівень цін, що дозволяє йому зберігати свої позиції серед локальних продавців. Водночас на діяльність підприємства значною мірою впливає присутність великих торговельних мереж та інтернет-магазинів, які пропонують ширший вибір товарів і активно використовують сучасні маркетингові інструменти.

Разом з тим ринок взуття має перспективи подальшого розвитку. Зростання популярності онлайн-торгівлі, оновлення асортименту та підвищення рівня сервісу відкривають нові можливості для підприємств галузі. За умови врахування сучасних тенденцій ринку та поступового впровадження інтернет-каналів продажу ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» може зміцнювати свою конкурентоспроможність і підтримувати стабільний рівень діяльності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ОПТОВО-РОЗДРІБНА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

3.1 Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та конкурентного середовища виникає необхідність у формуванні стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Взуття». У сучасному світі – бізнеси та компанії працюють у висококонкурентному середовищі, що насамперед вимагає постійного вдосконалення діяльності. Особлива актуальність відслідковується на ринку взуття, який в свою чергу характеризується насиченим та динамічним попитом. Тому саме розробка ефективних стратегій для зміцнення ринкових позицій компанії має першочергове значення. Найважливішими заходами для підвищення конкурентоспроможності є:

- оптимізація асортименту;
- ефективна цінова політика;
- підвищення якості обслуговування;
- маркетингова діяльність.

Впровадження цих заходів допоможе підприємству збільшити продажі, підвищити задоволення клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

1. Асортиментна стратегія.

Одним з ключових стратегій задля підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Взуття» є удосконалення асортиментної політики.

У межах асортиментної стратегії підприємства розробляються заходи, спрямовані на оптимізацію асортименту продукції у довгостроковій перспективі.

Першочерговим етапом у межах корпоративної стратегії є формулювання місії компанії та визначення ключових цілей. На цьому етапі встановлюються загальні напрямки її діяльності, а також позиціонування підприємства на ринку серед інших конкурентів.

Наступним кроком є оцінювання внутрішніх можливостей компанії, що передбачає всебічний аналіз її внутрішнього середовища. Зокрема, розглядається стан основних фондів, фінансових ресурсів, кадрове забезпечення тощо. Проведення даного аналізу дозволяє оцінити потенціал підприємства щодо реалізації встановлених цілей.

На наступному етапі здійснюється дослідження ринкових умов. Одночасно формуються прогнози щодо можливих змін цих показників у майбутньому.

Завершальним етапом є вибір стратегічних альтернатив і розробка функціональних стратегій. У рамках цих стратегій визначаються конкретні шляхи реалізації поставлених цілей і завдань, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Залежно від поставлених цілей можливе застосування декількох напрямків асортиментної стратегії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрямки асортиментної стратегії

Виходячи з даних рис. 3.1 можна зробити висновок, що існує чотири напрями асортиментної стратегії: товарна диференціація, товарна вузька спеціалізація, товарна диверсифікація та товарна вертикальна інтеграція [1].

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Взуття», а також за результатами проведеного аналізу, найбільш доцільним буде застосування двох напрямків, а саме товарну диференціацію та товарну диверсифікацію.

Товарна диференціація – це процес додавання у товар (послугу) відмітної характеристики, яка робить його (її) привабливішим для певного цільового ринку. Це означає, що товар відрізняється від товарів інших конкурентів, а також від інших товарів даного виробника [32].

Отже цей напрямок передбачає розширення асортименту за рахунок пропозицій продукту, що відрізняється за дизайном, ціною, якістю тощо. Для підприємства це означає доцільність включення до асортименту як доступних моделей взуття для масового споживача, так і моделей вищого класу. Такий підхід дозволить охопити ширший сегмент клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Водночас рекомендується впровадити товарну диверсифікацію, що означає розширення асортименту, складання великого пакета акцій, вклади активів у різні проекти. Це ефективний метод мінімізації ризиків практично у будь-якій галузі. Вклади у різні проекти дозволяють інвестору знизити ризики та отримати прибуток [34].

Зокрема, компанії слід доповнити свій асортимент іншими товарами, наприклад: засоби догляду за взуттям та аксесуари (шнурки, устілки, сумки тощо), а також розширити вибір спортивного та дитячого взуття. Це сприятиме збільшенню обсягів продажу та вищій середній вартості замовлення.

Отже, впровадження цих стратегій асортименту дозволить компанії гнучкіше реагувати на зміни попиту, підвищити привабливість своїх пропозицій та зміцнити свої позиції на ринку.

2. Цінова політика.

У сучасних умовах добре продумана цінова стратегія є вирішальним фактором успіху будь-якої компанії. Стратегічний підхід до ціноутворення не лише призводить до збільшення прибутку, але й забезпечує конкурентну перевагу. Є чотири види цінових стратегій, які наведені в таблиці 3.1 [19].

Таблиця 3.1 – Види цінових стратегій

Назва	Опис
Стратегія зняття вершків	Ця стратегія передбачає встановлення високих цін на нові продукти або послуги, що дозволяє залучити споживачів, готових платити більше за новинку. З часом ціна знижується, що дозволяє охопити ширший ринок.
Стратегія проникнення	Ця стратегія полягає у встановленні низьких цін на нові продукти для швидкого завоювання великої частки ринку. Після досягнення бажаного рівня продажів ціна може бути поступово підвищена.
Конкурентне ціноутворення	Ця стратегія передбачає встановлення цін на рівні або трохи нижче від цін конкурентів. Вона допомагає утримати існуючих клієнтів та залучити нових, орієнтованих на ціну споживачів.
Вартісне ціноутворення	Ця стратегія передбачає встановлення цін на основі сприйняття цінності продукту або послуги споживачами. Вона дозволяє максимізувати прибуток за рахунок пропонування унікальної цінності.

За результатами таблиці, можна зробити висновок, що вибір стратегій ціноутворення безпосередньо залежить від кінцевих цілей підприємства.

Ключові фактори, які допоможуть у побудуванні успішної цінової політики [34]:

- аналіз ринку;
- розуміння вартості продукту;
- сегментація ринку;
- гнучкість цін.

Для ТОВ «Взуття» доцільним буде використання конкурентної стратегії, що дозволить підприємству не тільки залучити нових клієнтів, а й утримати існуючих. Також непоганою ідеєю стратегії є використання вартісного підходу для окремих товарів, аби підвищити прибуток.

3. Сервіс та маркетингові інструменти.

Сервісна стратегія є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення унікального клієнтського досвіду, персоналізованого підходу, високої якості обслуговування та інновацій у сервісі (табл. 3.2) [19].

Таблиця 3.2 – Ключові напрями реалізації сервісної стратегії

Напрям	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Якість обслуговування	Навчання персоналу, контроль якості	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Інноваційність	Впровадження мобільних додатків, AI	Прискорення обслуговування
Персоналізація	Аналіз клієнтських даних, індивідуальні пропозиції	Збільшення повторних продажів
Емоційність сервісу	Атмосфера, унікальний дизайн	Формування довготривалого зв’язку з брендом
Соціальна відповідальність	Екологічні стандарти, соціальні проекти	Підвищення репутаційного капіталу

Для ТОВ «Взуття» першочергово варто реалізувати підприємство з боку якості обслуговування. Робітники підприємства можуть пройти курс на підвищення кваліфікації, навчитись новим технологіям та дізнатись більше про digital-версію підприємства. Також, оскільки світ розвивається з неймовірною швидкістю, варто не забувати впроваджувати нові технології. Впровадження мобільних додатків, використання AI – буде слугувати не лише полегшенням та пришвидшенням обслуговування, а й візьме на себе роль реклами підприємства та залучення нових клієнтів.

У нинішніх реаліях підприємства змушені пристосовуватися до швидкоплинних змін у бізнес-середовищі, технологічних нововведень, посилення державного контролю та зростаючих очікувань споживачів. [13].

Основні інструменти маркетингу це різноманітні засоби, які фахівці з маркетингу використовують для розроблення, покращення й просування товарів і послуг [3].

Ефективна маркетингова стратегія дає змогу підприємствам не лише утримувати стійкі позиції на ринку, а й зростати в умовах невизначеності, застосовуючи інноваційні методи задоволення споживчих потреб [13].

Основні напрямки маркетингової стратегії:

- сегментація;

- диверсифікація;

- інтернаціоналізація.

Для ТОВ «Взуття» ці напрями можуть бути реалізовані, наприклад, сегментація дасть можливість визначити основні групи покупців і краще підлаштовувати ціни під їх потреби. Диверсифікація допоможе розширити асортимент та впровадити нові формати продажу. А елементи інтернаціоналізації можна продемонструвати через співпрацю з іноземними постачальниками або орієнтацією на світові стандарти.

3.2 Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих стратегій

В ТОВ «Взуття» основну увагу краще приділити питанням удосконалення кадрової політики, а саме підвищенню кваліфікації персоналу.

Для комплексної оцінки ефективності системи управління кадровою політикою на ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» доцільно використати матрицю McKinsey [4]. Даний інструмент дозволяє оцінити поточний стан кадрової політики з урахуванням двох ключових параметрів: привабливості кадрового потенціалу та сили позицій підприємства в управлінні персоналом.

Матриця McKinsey складається з двох осей:

вісь X – сила управління кадровою політикою підприємства;

вісь Y – привабливість кадрового потенціалу.

Оцінювання здійснюється за бальною шкалою від 1 до 5, де:

1 – низький рівень;

5 – високий рівень.

Для підвищення об’єктивності оцінки кожен показник оцінюється за кількома критеріями.

Для оцінки привабливості кадрового потенціалу підприємства було відібрано основні показники, що характеризують якісний склад персоналу, рівень його стабільності та мотивації. Узагальнені результати оцінювання наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка привабливості кадрового потенціалу підприємства

Критерій	Оцінка (1-5)	Пояснення
Рівень кваліфікації персоналу	4	Працівники мають практичний досвід у сфері торгівлі
Стабільність трудового колективу	4	Відсутність масової плинності кадрів
Вікова структура	3	Переважає працездатний вік
Мотивація працівників	3	Наявна базова мотивація без формалізованих стимулів
Середня оцінка	3,5	

3,5 бала – це середній-вище середнього рівень, що цілком логічно для стабільного підприємства роздрібної торгівлі.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що привабливість кадрового потенціалу ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» перебуває на середньому рівні з тенденцією до підвищення. Найвищу оцінку отримали показники рівня кваліфікації персоналу та стабільності трудового колективу, тоді як система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

Для визначення сили управління кадровою політикою підприємства було проаналізовано основні елементи організації кадрової роботи, планування персоналу та розвитку працівників.

Результати проведеного оцінювання подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка сили управління кадровою політикою

Критерій	Оцінка (1-5)	Пояснення
1	2	3
Організація кадрової роботи	3	Управління здійснюється централізовано
Планування чисельності персоналу	4	Чисельність відповідає обсягам діяльності

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Контроль трудової дисципліни	4	Контроль здійснюється безпосередньо керівництвом
Навчання та розвиток персоналу	2	Формалізована система відсутня

Як видно з таблиці 3.4, система управління кадровою політикою на підприємстві має достатній рівень організації, що забезпечує стабільне функціонування персоналу. Водночас найнижчу оцінку отримав напрям навчання та розвитку персоналу, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності кадрової політики.

На основі отриманих середніх значень показників привабливості кадрового потенціалу та сили управління кадровою політикою було побудовано матрицю McKinsey (рис. 3.2).

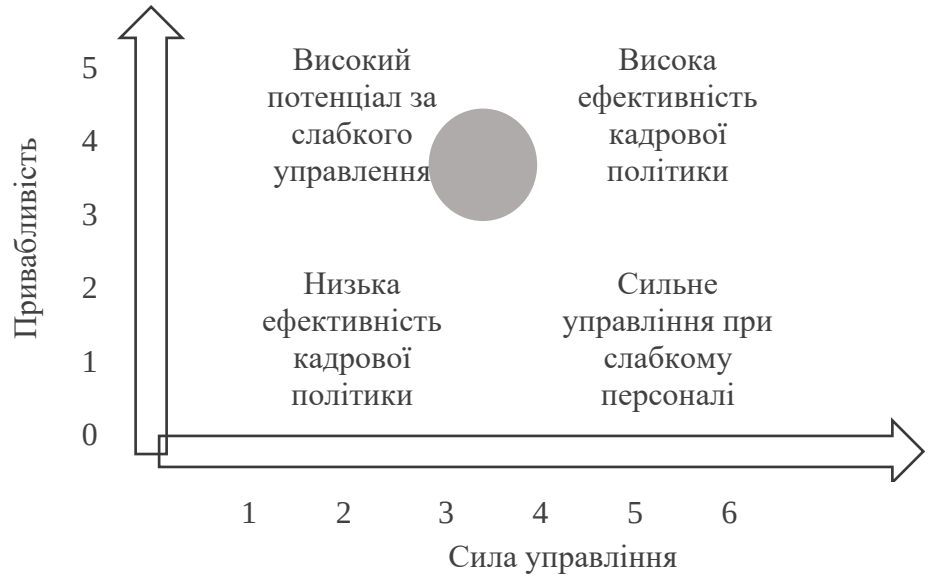


Рисунок 3.2 – Матриця McKinsey для оцінки кадрової політики ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

Проведений аналіз системи управління кадровою політикою ТОВ

«ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ», а також результати побудови матриці McKinsey дозволяють виявити основні недоліки, які стримують підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Основні недоліки системи управління кадровою політикою ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»

Недолік	Прояв на підприємстві	Можливі наслідки
Відсутність системи навчання персоналу	Навчання має несистемний характер, проводиться епізодично	Зниження рівня професійної підготовки персоналу
Обмежена система мотивації	Переважають матеріальні стимули	Зменшення зацікавленості працівників у результатах праці
Відсутність кадрової стратегії	Управління персоналом здійснюється ситуативно	Ускладнення довгострокового планування
Обмежені фінансові ресурси	Неможливість впровадження сучасних HR-інструментів	Гальмування розвитку кадрової політики

Одним із ключових недоліків є обмежені можливості професійного розвитку персоналу. На підприємстві відсутня системна програма навчання та підвищення кваліфікації працівників, що знижує рівень адаптації персоналу до змін ринкових умов та сучасних вимог торгівлі. Також система мотивації персоналу має переважно матеріальний характер і не повною мірою враховує нематеріальні стимули.

Недостатня увага до морального заохочення, визнання результатів праці та можливостей кар’єрного зростання може негативно впливати на зацікавленість працівників у довгостроковій роботі на підприємстві. Ще одним недоліком є відсутність чітко сформованої кадрової стратегії. Управління персоналом здійснюється переважно на основі поточних потреб підприємства, без довгострокового планування розвитку кадрового складу, що ускладнює прогнозування потреб у персоналі.

Крім того, обмежені фінансові ресурси підприємства стримують можливості впровадження сучасних методів управління персоналом,

автоматизації кадрових процесів та розширення соціальних гарантій для працівників.

Удосконалення кадрової політики є актуальним питанням, оскільки, найчастіше саме через невірне управління кадровою політикою на підприємстві утворюється високий рівень плинності персоналу, в наслідок чого, підвищуються витрати на найм і навчання нових працівників, знижується продуктивність праці [37].

Результати аналізу системи управління кадровою політикою ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» свідчать, що підприємство має стабільний кадровий склад та задовільний рівень організації роботи з персоналом. Водночас виявлені недоліки, зокрема відсутність системного навчання, обмежена мотивація та відсутність довгострокового кадрового планування, знижують ефективність використання трудового потенціалу.

В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі взуттям ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства. Саме тому виникає необхідність удосконалення кадрової політики з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості обслуговування клієнтів.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати такі напрями удосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»:

1. Впровадження елементів системи навчання персоналу.

Пропонується організувати короткотермінові внутрішні навчання для працівників торговельного залу та адміністративного персоналу (1-2 рази на рік). Основна увага має приділятися знанням асортименту, техніці продажів та комунікації з клієнтами. Орієнтовні витрати на проведення одного внутрішнього навчання (залучення тренера, матеріали) можуть становити близько 10-12 тис. грн на рік, що є прийнятним для підприємства такого масштабу.

2. Удосконалення системи мотивації персоналу.

Доцільним є доповнення матеріальної мотивації елементами нематеріального стимулювання, зокрема:

- заохочення кращих працівників місяця;

- публічне визнання результатів роботи;

- надання гнучкого графіка для окремих категорій працівників.

Запровадження таких заходів не потребує значних фінансових витрат, але сприяє підвищенню лояльності персоналу та зменшенню плинності кадрів.

3. Формування елементів кадрового планування.

Пропонується запровадити щорічне планування потреб у персоналі з урахуванням можливих сезонних коливань попиту.

Це дозволить більш ефективно розподіляти навантаження між працівниками та уникати перевантажень у пікові періоди.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів було розглянуто їх вплив на продуктивність праці та фінансові результати підприємства. За умови впровадження навчання та покращення мотивації персоналу можна очікувати:

- зростання продуктивності праці на 5-7 %;

- зменшення плинності кадрів приблизно на 1-2 особи на рік.

Середні витрати на заміну одного працівника (пошук, адаптація, навчання) оцінюються приблизно у 20 тис. грн.

Таким чином, зменшення плинності навіть на 2 працівники забезпечить економію близько 40 тис. грн на рік.

При витратах на навчання персоналу в розмірі 12 тис. грн на рік, очікуваний економічний ефект становитиме:

$$\text{Е} = 40000 - 12000 = 28000 \text{ грн}$$

Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують позитивний фінансовий результат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічної ефективності заходів з удосконалення кадрової політики

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	41
Очікуване зниження плинності кадрів, осіб	2
Середні витрати на заміну одного працівника, грн	20000
Економія від зниження плинності кадрів, грн	40000
Витрати на навчання персоналу, грн	12000
Чистий економічний ефект, грн	28000

Економічний ефект (Е) визначається як різниця між отриманою економією та витратами на впровадження заходів:

$$E = E_1 - B$$

де:

E_1 – економія від зниження плинності кадрів, грн;

В – витрати на навчання персоналу, грн.

Як видно з таблиці 3.6, впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект у розмірі 28 тис. грн на рік. Це свідчить про економічну доцільність удосконалення системи управління кадровою політикою та підтверджує доцільність їх практичної реалізації на підприємстві.

Запропоновані напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу, зростання мотивації працівників та покращення якості обслуговування клієнтів. Розрахунок економічної ефективності підтверджує доцільність їх впровадження та позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті дослідження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі було сформульовано низку важливих висновків, які узагальнюють ключові положення кожного розділу роботи.

У першому розділі було з'ясовано, що конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [10]. Було встановлено, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом внутрішніх (асортимент, ціни, рівень обслуговування) та зовнішніх (конкуренція, економічні умови, поведінка споживачів) чинників [7]. Також було зазначено, що формування та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності неможливі без урахування ризиків.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «Запорізька оптово-роздрібна фірма «Взуття». На основі дослідження зовнішнього та зовнішнього середовища (SWOT-аналізу) встановлено, що підприємство працює в умовах високої конкуренції, але завдяки довгому перебуванню на ринку (32 роки) – підприємство має велику сформовану клієнтську базу, що в свою чергу допомагає фірмі встояти на ринку [26]. Водночас було виявлено низку проблем, які трохи стримують подальший розвиток підприємства. ТОВ «Взуття» має обмежений асортимент, слабкий (майже відсутній) розвиток онлайн-продажу та потребу у вдосконаленні сервісу (потреба в навчанні персоналу). При оцінці конкурентного середовища, було з'ясовано, що найбільший тиск складають великі торговельні мережні та інтернет-магазини, які мають більший пріоритет у споживачів та більшу можливість залучення нових клієнтів.

У третьому розділі було наведено приклади стратегій задля підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, було запропоновано заходи щодо

розширення асортименту, удосконалення цінової політики, підвищення рівня обслуговування та активної маркетингової діяльності. Окрему увагу було приділено розвитку на навчанню персоналу, впровадженню нових технологій та використанню онлайн-продажів.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок та дати рекомендацію ТОВ «Взуття», що всі перелічені заходи для підвищення конкурентоспроможності повинні мати системний характер і базуватись на поєднанні різних стратегій. Запропоновані стратегії можуть бути використані для покращення результатів діяльності, залучення нових клієнтів та забезпечення стабільного розвитку в умовах високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асортиментна стратегія та принципи її формування. StudFiles . URL: https://studfile.net/preview/13594703/page:9/ (дата звернення: 11.03.2026).

2. Багаєва О. Ю. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств та їх маркетингова складова. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ea68953-4ecb-48cd-a8de-ae3f831206fb/content (дата звернення: 20.02.2026).

3. Бачинський Д. Інструменти маркетингу для бізнесу. Блог NetHunt. URL: https://nethunt.ua/blog/instrumenti-marketingu/ (дата звернення: 21.03.2026).

4. Бізнес-процеси: поняття, види та приклади. eDilo. URL: https://edilo.com.ua/blog/biznes-proczesy-ponyattya-vydy-ta-pryklady/ (дата звернення: 21.02.2026).

5. ВЗУТТЯ Запоріжжя. Контакти, телефон, директор, сайт, відгуки. 01554516 ЄДРПОУ. Підприємства України. Реклама компаній, фірм та організацій на UA-REGION. URL: https://www.ua-region.com.ua/01554516 (дата звернення: 20.02.2026).

6. Виручка, Дохід, Прибуток та Маржа. В чому відмінність та як їх розраховувати. Datawiz.io. URL: https://datawiz.io/uk/blog/revenue-income-profit-and-margin (дата звернення: 03.02.2026).

7. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2020. С. 310.

8. Диверсифікація. Що це таке. URL: https://kyt-obmin.mk.ua/blog/diversifikaciya-chto-eto-takoe (дата звернення: 11.03.2026).

9. Коефіцієнт фінансової автономії. Коефіцієнт фінансової незалежності. Фінансовий аналіз та висновок. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti (дата звернення: 03.02.2026).

10. Конкурентоспроможність підприємства. Бібліотека BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/26099/ (дата звернення: 01.02.2026).

11. Лінійно-функціональна організаційна структура управління. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/12529320/page:3/ (дата звернення: 20.02.2026).

12. Магазини взуття Шевченківський район Запоріжжя: список, мапа. Magazyny.in.ua. Офлайн-магазини Києва та України: адреси, години роботи, контакти. URL: https://www.magazyny.in.ua/zaporizhzhya/mahazyny-vzuttya/shevchenkivskyj-rajon/ (дата звернення: 02.03.2026).

13. Маркетинг. Актуальні проблеми економіки. Фаховий економічний журнал. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Mykola-Yermoshenko-Roman-Donchyk-35-42.pdf (дата звернення: 18.03.2026).

14. Науково-практичні конференції International Science Group. URL: https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/06/Monograph/DOI/Mono%20Econ/Monograph-USA-Economy-2021-II-isg-konf-307-314.pdf (дата звернення: 08.02.2026).

15. Олейников Д. Посадова інструкція відділу продажів. DIA Consulting. URL: https://www.dia-consulting.com.ua/post/posadova-instrukciya-viddilu-prodazhiv (дата звернення: 27.02.2026).

16. Особливості поведінки споживачів на споживчому ринку та ринку організацій-споживачів. Бібліотека BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/23506/ (дата звернення: 28.02.2026).

17. Ощадбанк. URL: https://www.oschadbank.ua/blog/obovyazky-vlasnyka-ta-dyrektora-kompaniyi-chym-vy-naspravdi-povynni-zaymatys (дата звернення: 28.02.2026).

18. Перегляд Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні питання економічних наук. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386/391 (дата звернення: 07.02.2026).

19. Пискун А. Сервісна стратегія як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу преміум-сегменту. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3465e4d9-0433-4942-a9cd-8f47b9ef02f2/content (дата звернення: 16.03.2026).

20. Портер М. Теорія конкурентних переваг Портера. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/9727209/page:4/ (дата звернення: 19.02.2026).

21. Ризик стратегії. Денетим. EUROLAB. URL: https://www.denetim.com/uk/hizmetler/stratejik-risk-yonetimi/strateji-riski/ (дата звернення: 22.02.2026).

22. Роль складського співробітника. Чим займається працівник на складі. Joobleblog. URL: https://ua.jooble.org/blog/rol-skladskogo-spivrobitnyka-chym-zajmayetsya-praczivnyk-na-skladi/ (дата звернення: 27.02.2026).

23. Соколова Ю. ЖУРНАЛ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ. Головна сторінка. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-99_102.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

24. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Репозитарій Вінницького Національного Технічного Університету. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49107/24463.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 14.02.2026).

25. Сутність середовища підприємства. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/16460001/ (дата звернення: 21.02.2026).

26. ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/01554516 (дата звернення: 18.02.2026).

27. ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ». hostingUKRAINE. URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/01554516/ (дата звернення: 19.02.2026).

28. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: теоретико-методичний та практичний аспекти. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/12/04/4.25._topic_Igor-V.-Kryvovyazyuk-Oleksandr-V.-Burban-289-299.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

29. Учасники проєктів. Конкурентоспроможність товару. Вікіпедія.

URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність_товару (дата звернення: 15.02.2026).

30. Учасники проектів. Продуктивність праці. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Продуктивність_праці (дата звернення: 03.03.2026).

31. Учасники проектів. Рентабельність продажу. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_продажу (дата звернення: 03.03.2026).

32. Учасники проєктів. Товарна диференціація. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Товарна_диференціація (дата звернення: 12.03.2026).

33. Функції та обов'язки головного бухгалтера на підприємстві. Auditsirius. URL: https://auditsirius.com.ua/2023/01/24/funkcziyi-ta-obovyazky-buhgaltera/ (дата звернення: 21.02.2026).

34. Цінова політика: стратегії максимізації прибутку та збереження конкурентоспроможності. Блог Олександра Луценко. Товарний бізнес, арбітраж та IT-технології . URL: https://alexlutsenko.com/blog/czinova-politika-strategiyi-dlya-maksymizacziyi-prybutku-ta-zberezhennya-konkurentospromozhnosti/ (дата звернення: 15.03.2026).

35. Чому SWOT-аналіз необхідний практично кожному бізнесу. ESputnik. URL: https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami (дата звернення: 05.03.2026).

36. Шталь Т. В. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». Економічна теорія. URL: https://oaji.net/articles/2021/727-1613544624.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

37. Що таке комплекс маркетингу: 4P, 5P, 6P, 7P. Блог Wezom. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/chto-takoe-kompleks-marketinga-ili-marketing-miks (дата звернення: 28.02.2026).