ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
на тему: **«Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»
Єлизавета КРАМСЬКА

Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: д.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки
Сергій СТЕПАНЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

"16" вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Крамська Єлизавета Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати конкурентоспроможність підприємства.
3. Запропонувати шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент _____ Елизавета КРАМСЬКА
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Світлана ПУСТОВГАР
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……. 8

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства 8

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства ……..…….. 16

1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.. 24

Висновки за розділом 1……..……..... 33

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ……... 36

2.1 Характеристика конкурентного середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» ……..……...…. 36

2.2 Кількісна оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з підприємствами-конкурентами... 43

2.3 Експертна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» ……..……... 56

2.4 Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» ……...…….. 66

Висновки за розділом 2……...……..……..…… 73

ВИСНОВКИ……..……..……. 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……..……... 78

ДОДАТКИ……....……..…….…… 84

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімких ринкових змін забезпечення корпоративної конкурентоспроможності стало вирішальним фактором успішної роботи підприємства. Високий рівень конкуренції вимагає від компаній розробки ефективних стратегій розвитку, впровадження інновацій та адаптації до нових ринкових умов. Це особливо важливо в часи економічної невизначеності та зовнішніх викликів, які вимагають швидких управлінських рішень. Питанням оцінювання конкурентної позиції підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід виділити такі: Клименко С.М., В. Л. Дикань, Л. С. Шевченко, В.М. Гриньова, Ю.Б. Іванов, Ф. Котлер, О.І. Пушкар, Р.А. Фатхутдінова, Г. Черчілль, О.Б. Чернега, С.М. Коваленко, М. І. Шаповал. Однак, попри значну кількість досліджень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, слід зазначити, що питання удосконалення конкурентних позицій саме ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах сучасного динамічного середовища залишається недостатньо дослідженим.

Зокрема, недостатньо розкритими залишаються практичні аспекти розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням поточних змін на споживчому ринку, активізації цифрових трансформацій, зростання вимог до сервісу та посилення конкуренції з боку дискаунтерів. Також актуальним є питання комплексного використання фінансово-економічних показників як інструменту оцінювання конкурентної позиції підприємства. У зв’язку з цим виникає необхідність поглибленого аналізу внутрішнього потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлення сильних і слабких сторін, а також розробки практичних

рекомендацій щодо зміцнення його конкурентних переваг, що й зумовило вибір теми, мету та завдання дипломного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства, розробка шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні **завдання**:

– узагальнити сутність поняття конкурентоспроможність підприємства;

– визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– систематизувати підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– охарактеризувати конкурентне середовище функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– визначити конкурентні позиції підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі оцінки ефективності маркетингу та фінансово-економічної діяльності;

– здійснити експертну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з підприємствами-конкурентами;

– запропонувати шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об’єктом дослідження є процес аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використано економічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, підхід стратегічного планування, опитування, використання таблиць та графіків, наукове узагальнення для обґрунтування висновків та методи експертної оцінки. Застосовуючи ці методи, можна

об’єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукова література, нормативно-правові акти, аналітичні звіти.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розробки стратегічних рішень у сфері маркетингу, фінансів та операційного управління. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність підприємств з метою покращення їх ринкових позицій, ефективного використання ресурсів та посилення стійкості до змін зовнішнього середовища.

Апробація отриманих результатів. Опубліковано тези на тему «Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства» за результатами конференції «Менеджмент майбутнього: виклики та реалії » (м. Харків, квітень 2025 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 90 сторінок комп’ютерного тексту, 13 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури з 64 джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Сучасна економіка України стикається з багатьма викликами, які потребують невідкладного вирішення. Для того, щоб успішно інтегруватися у світову економічну систему, країна повинна подолати певні економічні виклики та подібності. Одним із найбільших викликів, які постають перед українськими компаніями в умовах глобалізації, є забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Такі показники конкурентів, як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні події, призначення та переміщення ключових людей тощо, повинні перебувати під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб моніторингу бізнесу. Для інших конкурентів ми можемо обмежитися періодичними оцінками їх діяльності [20].

Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки та важливим фактором її функціонування. Дослідники розглядають це як конкуренцію між різними суб'єктами, щоб отримати ринкову перевагу та максимізувати прибуток. Це спостерігається в умовах самостійної діяльності підприємств, які діють відповідно до тенденцій ринку та власних стратегічних цілей. У сучасному світі наявність конкурентних переваг є основою довгострокового розвитку підприємств, а високий рівень конкурентоспроможності означає

ефективність управління, здатність швидко реагувати на зміни, високу якість продукції, оптимальну цінову політику, позитивний імідж у споживачів [59].

Глобалізація посилює конкурентне середовище, особливо взаємодію з міжнародними компаніями та брендами. Оскільки знайти ринки стає все важче, підприємства повинні зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності своїх продуктів і послуг. Це питання має стратегічне значення для країни, підприємств і суспільства в цілому. У наукових дослідженнях автори детально розкривають зміст терміна «конкурентоспроможність», об'єктами якого, виступають продукція, підприємства, галузі, регіони та національна економіка. Інститут менеджменту і розвитку визначає конкурентоспроможність як реальну та потенційну спроможність суб'єкта в існуючих умовах проєктувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка завдяки своїм ціновим та неціновим характеристикам є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів [10].

Сучасні підприємства постійно шукають нові можливості для зміцнення своїх позицій і адаптації до мінливих ринкових умов і зростаючих ризиків. У цій реальності особливого значення набуває питання конкурентоспроможності. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно налагодити ефективні механізми управління, здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність є важливим фактором не тільки в кризових ситуаціях для компанії, а й для сталого розвитку.

Протягом перших тридцяти років XX ст. ситуації у суспільстві сформувався таким чином, що підприємствам вдалося досягти успіху та забезпечити конкурентоспроможність на підприємствах при мінімальних витратах. Конкурентоспроможність підприємства — загальна оцінка розвитку його ресурсного потенціалу, рівня задоволення потреб споживачів, досягнутої конкурентної переваги [17].

Мається на увазі функціональна ефективність економічної системи в той час або в період аналізу.

Є три ознаки:

– задоволеність клієнтів і намір купити;

– якщо товариство, акціонери та учасники не пред'являли до товариства претензій;

– як працівники ставляться до роботи в компанії та їх бажання наймати людей ззовні.

Іншими словами, конкурентоспроможність компанії є результатом її «конкурентної переваги» по всьому спектру питань корпоративного управління. [24]

Конкурентоспроможність є ексклюзивною ринковою категорією, яка стосується зовнішньої ефективності. Конкурентоспроможність обмежена ринковою категорією, яка визначає зовнішню ефективність, що виникає внаслідок функцій різних суб'єктів. В основі цієї концепції лежить «конкуренція», тобто змагання між юридичними або фізичними особами за залучення клієнтів, дотримуючись при цьому суворих ринкових законів, які сприяють переміщенню неякісних товарів [36].

Здібності вважаються поєднанням особистісних якостей людини, які відповідають вимогам певної діяльності та сприяють досягненню високих результатів. Так, український психолог Бех В.М. підкреслює, що здібності – це індивідуально-психологічні характеристики, які визначають успішність виконання різних видів діяльності та визначають легкість і швидкість опанування знань і навичок [8]. Подібної думки дотримується і відомий український психолог Яцишин П.М., який розглядає здібності як внутрішні умови, що визначають рівень ефективності діяльності особистості [53].

Також варто відзначити погляд західних науковців, зокрема Говарда Гарднера, який запропонував теорію множинних інтелектів, що підкреслює різноманітність людських здібностей і їх значення у різних сферах діяльності.

Психолог Роберт Стернберг визначає здібності як когнітивні ресурси, які людина використовує для розв'язання проблем і адаптації до нових умов [5].

Таким чином, здібності не слід ототожнювати зі знаннями, навичками чи вміннями, але саме вони визначають, наскільки легко і швидко людина може їх опанувати і ефективно застосовувати у своїй діяльності.

Наведемо визначення конкурентоспроможності, які дають деякі відомі дослідники (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентноспроможність»

Дослідник	Визначення конкурентоспроможності
Українські дослідники	
Л.С. Шевченко [50]	Здатність підприємства зберігати та покращувати свої позиції на ринку порівняно з конкурентами завдяки ефективному використанню ресурсів і адаптації до змін.
В.М. Гриньова [13]	Рівень відповідності продукції та послуг підприємства вимогам споживачів, що забезпечує тривалу стабільність і розвиток на ринку.
С.М. Клименко [25]	Сукупність властивостей підприємства, які дають змогу ефективно конкурувати в ринковому середовищі, підтримуючи або покращуючи свою ринкову позицію.
Ю.Б. Іванов [22]	Можливість підприємства забезпечити високий рівень якості продукції і послуг, що відповідає потребам ринку та перевищує пропозиції конкурентів.
Д.І. Валігурський [10]	Потенціал підприємства забезпечувати стабільне функціонування та розвиток за рахунок своєчасної адаптації до ринкових умов і використання власних переваг.
Західні дослідники	
М. Портер [59]	Здатність компанії створювати більшу цінність для споживачів порівняно з конкурентами, завдяки унікальним ресурсам і компетенціям.
Ф. Котлер [56]	Властивість підприємства пропонувати товари чи послуги, які споживачі вважають більш привабливими або вигідними у порівнянні з пропозиціями конкурентів.
К. О'Делл [58]	Спосіб, яким компанія підтримує ефективність та інноваційність у своєму бізнесі, щоб забезпечити довгострокове лідерство серед конкурентів.

Джерело: складено автором

Аналіз визначень конкурентоспроможності показує, що більшість українських і західних дослідників розглядають це поняття як комплексну здатність підприємства ефективно функціонувати і досягати кращих

результатів у порівнянні з конкурентами. При цьому акцент робиться на здатність задовольняти потреби споживачів, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринкового середовища. Українські автори підкреслюють важливість внутрішнього потенціалу підприємства, його інноваційних можливостей і соціально-економічних факторів, тоді як західні вчені часто фокусуються на стратегічних аспектах, маркетингових перевагах та фінансових показниках.

Конкурентоспроможність варто розглядати як багатогранне явище, що включає в себе економічні, організаційні та маркетингові складові, що взаємодіють для забезпечення стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Проведений аналіз поглядів різних вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про багатогранність і комплексність поняття конкурентоспроможності. Український науковець Д.І. Валігурський, підкреслюють важливість внутрішнього потенціалу підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх умов [10]. Водночас зарубіжні дослідники, зокрема М. Портер, акцентують увагу на стратегіях конкурентної боротьби та позиціонуванні на ринку як ключових чинниках успіху [59].

Більш точним є комплексний підхід до трактування поняття конкурентоспроможності, який поєднує внутрішній розвиток підприємства (його ресурси, інновації, організаційну культуру) із гнучкістю реагування на ринкові зміни та конкурентне середовище. Саме такий синтез дає змогу не просто констатувати існування конкурентоспроможності, а створити умови для її системного підвищення.

Отже, конкурентоспроможність підприємства — це багатогранне поняття, що відображає здатність компанії успішно діяти на ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та створювати унікальні цінності для споживачів, його здатність створювати, просувати та реалізовувати продукцію (послуги), яка має стабільну перевагу над аналогами конкурентів, забезпечує

зростання частки ринку, прибутковості та довгострокової стійкості в умовах конкуренції. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, охоплює якість продукції, рівень інноваційності, цінову політику, маркетингову активність, професіоналізм персоналу та здатність до адаптації в умовах змінного ринкового середовища. Таким чином, саме рівень конкурентоспроможності визначає перспективи розвитку підприємства, його місце на ринку та здатність ефективно реагувати на виклики сучасної економіки.

Конкурентоспроможність компанії дуже важлива для всієї країни, оскільки вона підвищує конкурентну перевагу її продукції на зовнішніх ринках, що, у свою чергу, збільшує експорт і вирівнює платіжні баланси. Визначення конкурентоспроможності компанії є особливо важливим у ринковій економіці. Основна мета бізнесу - виконати план виробництва і виробляти конкурентоспроможну продукцію за найнижчою ціною. Тому в сучасній економічній ситуації більшість підприємств постійно вдосконалюють свої системи управління, щоб знайти шляхи забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку, адаптації до зовнішніх умов середовища, придушення конкурентів і підтримки рівноваги, а для цього вони повинні вирішити проблеми, пов’язані з підвищенням конкурентоспроможності.

Ще одним ключовим етапом є моніторинг діяльності конкурентів. Конкуренти з високим інтересом, але низьким потенціалом впливу підлягають моніторингу, тобто постійному відстеженню стану та дій конкурентів. Основною метою моніторингу конкурентного середовища та конкурентної розвідки є своєчасне виявлення та прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, які впливають на стабільну конкурентну позицію компаній, з метою розробки та впровадження заходів щодо використання нових можливостей або запобігання загрозам, що насуваються. Конкурентна розвідка дає організації низку важливих переваг [16]:

– прогнозування дій конкурентів і партнерів;

– визначення нових або потенційних конкурентів;

– дозволяє кардинально спростити процес запозичення позитивного досвіду інших компаній;

– допомога в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу;

– дозволяє вивчати нові технології, продукти або процеси, які можуть вплинути на бізнес клієнта;

– визначення змін та реагувати на них;

– визначення слабких сторін конкурентів;

– виявлення потенційних джерел витоку конфіденційної інформації через співробітників компанії.

Однією з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності є правильне виявлення та аналіз конкурентів. Конкуренти — це суб'єкти ринку, які пропонують аналогічні товари чи послуги та борються за спільний сегмент споживачів. Їх можна класифікувати на прямих (ті, що пропонують подібний продукт цільовій аудиторії) та непрямих (пропонують альтернативні рішення потреб клієнта) [19].

Важливість ідентифікації конкурентів полягає в наступному [5]:

– забезпечення об'єктивної оцінки ринкової ситуації — дозволяє підприємству зрозуміти, які гравці формують конкурентне середовище, які їхні сильні та слабкі сторони;

– формування конкурентних переваг — аналіз конкурентів дозволяє визначити, у чому підприємство може виділитися, запропонувати щось краще, дешевше або швидше;

– уникнення стратегічних помилок — знання дій конкурентів дає змогу своєчасно адаптувати власну стратегію розвитку;

– планування маркетингової діяльності — порівняльний аналіз маркетингових інструментів допомагає ефективніше доносити цінність продукту до клієнтів.

Таким чином, ідентифікація та аналіз конкурентів є не просто елементом ринкового дослідження, а важливою умовою формування стратегії сталого розвитку підприємства.

На кожному товарному чи послуговому ринку необхідно визначити ключових конкурентів, яких поділяють на три основні типи: лідери, претенденти та послідовники.

Лідери мають найбільшу частку ринку. Вони, як правило, займають провідні позиції в питаннях інновацій, цінової політики та каналів збуту. Основні цілі ринкового лідера: розширення ринку (через залучення нових клієнтів, пошук додаткових сфер використання продукту або підвищення частоти його споживання), захист власних позицій за допомогою оборонної стратегії, а також нарощування частки ринку. Проте зростання ринкової частки не завжди означає збільшення прибутку, оскільки це може потребувати значних ресурсів [26].

Претенденти – компанії, що прагнуть увійти до числа лідерів у своїй галузі. Для досягнення цієї мети вони використовують конкурентні переваги, такі як краща якість продукту, нижча ціна або вдосконалене обслуговування. Успіх претендента залежить від його можливостей та сили позицій ринкового лідера. Як правило, такі підприємства застосовують агресивні стратегії для досягнення своїх цілей.

Послідовники – компанії, які не прагнуть до активного суперництва з лідерами, а обирають стратегію збереження своєї ринкової частки. Вони уникають ризикових рішень, проте це не означає пасивність. Послідовники можуть розширювати свою діяльність, але таким чином, щоб не провокувати жорстку реакцію з боку конкурентів [46].

Для забезпечення довгострокового успіху підприємству необхідно постійно аналізувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, одночасно розвиваючи свої внутрішні ресурси та потенціал. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати стратегії, що забезпечують стійке конкурентне становище на ринку.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах глобалізації, насичення ринку товарами і послугами, конкуренція між підприємствами загострюється щодня. Саме тому вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є не просто бажаним, а життєво необхідним для забезпечення його сталого розвитку. У сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю, глобалізацією та постійними змінами у споживчій поведінці, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває першочергового значення. Успішна діяльність будь-якої господарської структури на внутрішньому чи зовнішньому ринку неможлива без чіткого розуміння та глибокого аналізу чинників, які безпосередньо впливають на її конкурентну позицію. Саме ці фактори визначають здатність підприємства не лише зберігати стабільність у нестабільному ринковому середовищі, а й активно розвиватися, збільшувати частку ринку та залучати нових споживачів.

Розуміння основних чинників, що формують конкурентні переваги, дозволяє підприємству [31, 48, 51]:

- ефективніше розробляти стратегії розвитку;
- підвищувати якість товарів і послуг;
- адаптуватися до змін у ринковому середовищі;

– мінімізувати ризики невдач.

Дослідження факторів конкурентоспроможності дає можливість не тільки об'єктивно оцінити реальний стан підприємства, але й передбачити потенційні загрози та вчасно на них реагувати.

Фактор - це сукупність умов, внутрішніх і зовнішніх, які безпосередньо або опосередковано впливають на здатність підприємства змагатися за ринки збуту і залучення клієнтів. Для повного розуміння складових конкурентної переваги підприємства необхідно чітко визначити та класифікувати всі фактори, що впливають на аналізовані змінні [31].

Огляд економічної літератури виявив ряд підходів до виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми та позицію на ринку. У минулому важливими були три основні фактори: природні ресурси, праця та капітал. Проте розвиток виробництва, технічний прогрес і глобалізація сприяли виникненню нових умов, які визначають конкурентні переваги.

Вчені класифікують ці фактори по-різному: І. Должанський, Т. Загорна, М. Акулюшина, Л. Зотова, В. Швець поділяють їх на внутрішні і зовнішні [1, 19]. Ця класифікація є загальноприйнятою як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці. Литвинюк О. П. розрізняє фактори конкурентоспроможності мегарівня, макрорівня та мікрорівня [34].

У своїй класифікації О. Янков виділяє такі групи факторів: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні, транспортні, екологічні, промислові та ринкові [51]. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення оптимальної сукупності факторів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що підкреслює складність та багатоаспектність даної проблеми.

З системного підходу дуже важливо класифікувати фактори за їх джерелами, тобто розділити їх на внутрішні та зовнішні, які взаємодіють і взаємопов'язані.

Внутрішні (контрольовані) - ті, які залежать від самої компанії та її менеджменту. Результати узагальнення внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

№	Фактор	Показники
1	2	3
1.	Виробнича база	– Ступінь автоматизації процесів управління виробництвом – Наявність дієвої системи контролю якості – Стан та оновленість основних засобів – Наявність власних виробничо-переробних потужностей
2.	Ресурсне забезпечення	– Ресурсовитрати на одиницю продукції – Коливання цін на сировину – Доступність внутрішніх ресурсів та мінімальна залежність від постачальників
3.	Технологічна спроможність	– Рівень технічної модернізації – Ступінь застосування досягнень науково-технічного прогресу
4.	Кадровий потенціал	– Мотиваційна політика в оплаті праці – Кваліфікаційна структура персоналу – Системність у підвищенні компетентностей – Ефективність внутрішньої мотивації персоналу
5.	Інноваційний потенціал	– Спроможність до реалізації конкурентної стратегії – Інноваційна активність і привабливість підприємства – Гнучкість щодо змін (реструктуризації, реформи)
6.	Інвестиційний потенціал	– Наявність внутрішнього капіталу – Здатність залучати зовнішнє фінансування на вигідних умовах – Рівень довіри з боку інвесторів
7.	Маркетинговий потенціал	– Функціонування маркетингового відділу – Позиціонування бренду (імідж) – Розвинена система реалізації продукції
8.	Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства	– Показники ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
9	Управлінський потенціал	– Ефективність організаційної структури управління – Ефективність системи внутрішніх кмунікацій – Наявність стратегічного планування і контролю – Гнучкість та адаптивність управлінських рішень – Рівень професіоналізму управлінського персоналу – Наявність системи ризик-менеджменту – Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 4, 31, 51]

Конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії різноманітних факторів, серед яких провідну роль відіграють внутрішні чинники. Аналіз основних внутрішніх факторів дозволяє краще зрозуміти механізми побудови конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємства [31].

Один із ключових внутрішніх факторів, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, - це стан виробничої бази, яка формує основу для ефективного функціонування всіх операційних процесів. Виробнича база охоплює сукупність технічних, технологічних і організаційних ресурсів, що забезпечують безперервність і продуктивність виробництва. Її ефективність значною мірою визначається ступенем автоматизації процесів управління виробництвом, що дозволяє підвищити точність, швидкість і контроль над виробничими операціями, мінімізувати вплив людського фактора та зменшити витрати [1].

Не менш важливим показником є наявність дієвої системи контролю якості, яка забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам і вимогам споживачів. Високий рівень якості сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню довіри з боку споживачів та зміцненню їхньої лояльності. Крім того, якісний продукт або послуга значно знижує ймовірність рекламацій і додаткових витрат на гарантійне обслуговування. Тому система

управління якістю має бути інтегрована у всі виробничі й управлінські процеси підприємства [4].

Особливе місце серед факторів конкурентоспроможності займає кадровий потенціал. Високий рівень професійної підготовки, мотивація, здатність до навчання та розвитку визначають ефективність виконання бізнес-процесів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Підприємства, що інвестують у навчання працівників і створюють умови для їхнього кар'єрного зростання, мають значно більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Не можна залишити поза увагою і роль ефективної логістики та організації постачання. Своєчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, мінімізація витрат на транспортування та оптимізація складських процесів сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та покращенню обслуговування клієнтів [51].

Ще одним важливим аспектом є маркетинговий потенціал. Здатність ефективно вивчати потреби ринку, позиціонувати продукцію, формувати стійкі відносини зі споживачами та адаптувати стратегії просування до змінних умов суттєво впливає на успіх компанії. Внутрішні можливості маркетингу визначають здатність підприємства не лише реагувати на зміни ринку, а й активно впливати на формування попиту. Ефективні маркетингові стратегії дозволяють не лише інформувати споживачів про товар чи послугу, а й формувати стійкий попит, підтримувати позитивний імідж бренду та стимулювати лояльність клієнтів. Особливого значення набуває використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж і персоналізованого підходу до кожного сегмента цільової аудиторії [31].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяє забезпечити стабільність роботи, фінансувати інноваційні розробки, модернізувати виробничі потужності та витримувати коливання кон'юнктури ринку. Надійна фінансова база дозволяє забезпечити стабільність роботи,

фінансувати інноваційні розробки, модернізувати виробничі потужності та витримувати коливання кон'юнктури ринку. Ефективне управління фінансово-господарської діяльністю включає оптимізацію витрат, грамотне використання кредитних ресурсів, інвестування в перспективні напрямки розвитку та забезпечення достатнього рівня ліквідності [4].

Інноваційний потенціал підприємства також є важливим внутрішнім фактором конкурентоспроможності. Систематична робота над удосконаленням продукції, впровадженням нових технологій і процесів дозволяє підприємству постійно підвищувати свою ефективність і виходити на нові ринки. Інновації сприяють створенню унікальних пропозицій для споживачів, що дає можливість виділятися серед конкурентів. Технологічний рівень виробництва напряму впливає на здатність підприємства швидко й якісно виготовляти продукцію. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів, використання інформаційних технологій дозволяють зменшити витрати часу і ресурсів, підвищити точність і надійність продукції. Технологічна перевага може стати джерелом стійких конкурентних переваг [31].

Управлінський потенціал є критично важливим фактором, оскільки саме управлінська команда формує бачення розвитку підприємства, координує реалізацію всіх інших потенціалів (виробничого, кадрового, інноваційного, інвестиційного тощо), здійснює стратегічне планування, впроваджує зміни, управляє ризиками та реагує на виклики зовнішнього середовища. Відповідно, недооцінка цього чинника може призвести до хибної оцінки реального потенціалу конкурентоспроможності підприємства [51].

Ефективні управлінські рішення сприяють своєчасній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стійкого розвитку. Важливу роль відіграє використання сучасних методів стратегічного планування, систем управління ризиками. Корпоративна культура визначає цінності, норми поведінки та правила

взаємодії всередині колективу. Сильна корпоративна культура формує згуртовану команду, мотивує працівників до досягнення спільних цілей, сприяє розвитку інноваційного мислення і позитивно впливає на репутацію компанії на ринку.

Внутрішні комунікації є ще одним чинником, що має значення для підтримки конкурентоспроможності. Відкритий обмін інформацією між працівниками, доступність управлінських рішень, швидкість передачі знань і досвіду безпосередньо впливають на оперативність роботи компанії та якість прийняття рішень.

Зовнішні (неконтрольовані) фактори - фактори, які виникають у середовищі функціонування підприємства та на які підприємство має обмежений або нульовий вплив. До зовнішніх факторів відносяться ті, що перебувають поза межами контролю компанії (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

№	Фактори	Показники
1	Економічні	Рівень ВВП, інфляція, доходи населення
2	Політичні	Регулювання бізнесу, податкова політика
3	Соціальні	Зміна стилю життя, очікування споживачів
4	Технологічні	Автоматизація виробництва, цифровізація
5	Конкурентні	Нові гравці на ринку, злиття і поглинання

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 4, 31]

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке включає економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори. Кожна група чинників по-своєму впливає на можливості підприємства зберігати та посилювати свої позиції на ринку. Економічні умови формують загальний рівень платоспроможного попиту та визначають фінансову стабільність підприємства. Політичні чинники створюють правове поле для ведення бізнесу, що може як стимулювати розвиток, так і обмежувати його. Соціальні

зміни впливають на поведінку споживачів, їхні потреби та очікування, що вимагає гнучкого підходу до формування товарної політики. Технологічний прогрес відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності, впровадження інновацій, але також потребує інвестицій та адаптації. Конкурентні фактори визначають рівень тиску на ринку, змушуючи підприємства шукати шляхи диференціації та підвищення цінності своєї пропозиції [1].

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, оперативно реагувати на зміни, використовувати нові можливості та мінімізувати загрози. Лише за умови стратегічного управління впливом зовнішніх факторів підприємство може досягти стійких конкурентних переваг.

Отже, більшість дослідників погоджуються, що конкурентоспроможність формується під впливом великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Постійне дослідження та аналіз чинників конкурентоспроможності дозволяє не тільки зберігати позиції на ринку, а й досягати лідерства, своєчасно адаптуючи стратегію розвитку компанії відповідно до змін навколишнього середовища. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Дослідження факторів конкурентоспроможності дає можливість не тільки об'єктивно оцінити реальний стан підприємства, але й передбачити потенційні загрози та вчасно на них реагувати.

У результаті дослідження узагальнено думки вчених щодо класифікації факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. З’ясовано, що, незважаючи на наявність численних підходів у науковій літературі, єдиної універсальної системи оцінювання факторів конкурентоспроможності наразі не існує, що свідчить про складність і багатофакторність цієї проблеми.

1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Сучасна ринкова економіка неможлива без конкуренції, яка є її фундаментальним елементом. У науковій літературі конкуренція трактується як змагання між ринковими учасниками за досягнення кращих умов ведення бізнесу та збільшення прибутку. Вона виникає тоді, коли учасники ринку діють самостійно, спираючись на чинні ринкові обставини та власні цілі. У сучасних ринкових умовах кожне підприємство змушене підтримувати високий рівень своєї конкурентоспроможності, оскільки в іншому випадку існує ризик бути витісненим із ринку. Висока конкурентоспроможність підприємства вказує на його здатність адаптуватися до змін, ефективно працювати, забезпечувати високу якість продукції, підтримувати збалансовану цінову політику та мати позитивний імідж серед споживачів.

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає декілька основних етапів [33, 44]:

– Визначення цілей оцінювання (наприклад, аналіз поточної позиції підприємства на ринку, пошук можливостей для покращення діяльності тощо).

– Вибір підходу, методики оцінки, яка найбільше відповідає поставленим завданням.

– Підбір релевантних показників, за якими буде здійснюватися аналіз.

– Збір та обробка необхідної інформації.

– Розрахунок значень показників і проведення порівняльного аналізу.

– Формування висновків та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення успіху у конкурентній боротьбі підприємству необхідно обрати найбільш ефективну методику оцінки своєї конкурентоспроможності, регулярно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, а також системно вдосконалювати підходи до управління цим процесом.

Ф. Котлер для визначення рівня конкурентоспроможності компанії запропонував використовувати методи бенчмаркінгу. Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння ваших продуктів, послуг, цінової політики, каналів збуту та маркетингових стратегій із продуктами, послугами найуспішніших конкурентів [56].

Основною характеристикою бенчмаркінгу є його комплексний характер. Тобто аналіз включає всі аспекти діяльності корпорації та можливі стратегічні зміни. Він також орієнтований на отримання конкурентних переваг, що включає пошук ефективних способів покращення бізнес-процесів.

Методи оцінки конкурентоспроможності можуть відрізнятися в залежності від цілей дослідження, доступності інформації та характеристик галузі. Компанія General Electric розробила матрицю стратегічного бізнес-планування для оцінки привабливості галузі та сталості її бізнесу. Для оцінки стійкості використовуються такі показники, як розмір ринку, тенденції частки ринку, розширення дистриб'юторської мережі та рівень лояльності клієнтів [39].

Іншим підходом є модель ADL/LCD, запропонована консалтинговою фірмою Arthur D. Little, яка базується на концепції промислового життєвого циклу. Конкурентна позиція компанії оцінюється за такими параметрами, як рівень конкурентоспроможності, ефективність її виробничих процесів, володіння патентами, якість гарантійного обслуговування, рівень вертикальної інтеграції та здатність керівництва до управління ризиками [33].

Компанія Shell запропонувала власний підхід до стратегічного аналізу під назвою Directional Policy Matrix. Він визначає конкурентну позицію компанії на основі таких критеріїв, як частка ринку, якість і ефективність дистрибуційних мереж, рівень технологічного розвитку, різноманітність видів продукції, ефективність виробництва, накопичений досвід, якість продукції, науково-дослідний потенціал, масштаб виробництва, рівень обслуговування. Тому існує різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності, кожен із

яких має свої сильні сторони та застосування залежно від стратегічних цілей компанії [44].

Один із способів оцінки конкурентоспроможності компанії заснований на теорії мультиплікатора. Цей механізм відображає зв'язок між подразником і ефектом, що виникає у відповідь на нього. Суть мультиплікаційної теорії полягає в тому, що ефект першого порядку, наприклад інвестиція в розвиток бізнесу, призводить до ефектів другого порядку, наприклад збільшення доходу або накопичення капіталу. У майбутньому ці впливи, ймовірно, призведуть до вторинних наслідків подібного характеру, але в меншому масштабі. Ці ланцюги взаємодій можна представити у вигляді числових моделей, які допомагають визначити загальну величину ефекту та встановити зв’язок між ефектами першого порядку та загальними. Цей коефіцієнт є множником, який дозволяє оцінити загальний вплив основного стимулу на систему в цілому [12].

Іншим важливим методом до оцінки конкурентної позиції компанії є оцінка стратегічного потенціалу компанії. Цей метод зосереджений на аналізі внутрішніх операційних елементів компанії для визначення конкурентних переваг і можливостей розвитку. Виявлення стратегічного потенціалу є важливим для розробки ефективної бізнес-стратегії. Це допомагає покращити організаційну структуру, оптимізувати використання ресурсів і досягти балансу між різними активами [20].

Систематизувавши наукову літературу з питань оцінки кокурентоспроможності підприємсва, були виділені ключові підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Суть підходу	Основні показники	Інструменти	Особливості застосування
1	2	3	4	5
Порівняльний підхід	Порівняння з основними конкурентами	Частка ринку, обсяг продажів, прибуток	Аналіз ринкової частки, конкурентне профілювання, аналіз позицій на ринку	Дає змогу оцінити конкурентні позиції на ринку. Потрібна достовірна інформація про конкурентів
Ресурсний підхід	Аналіз внутрішніх ресурсів підприємства	Персонал, основні засоби, інвестиції	Оцінка забезпеченості ресурсами (ресурсні карти, ресурсна матриця), коефіцієнтний аналіз	Дає уявлення про потенціал внутрішнього розвитку, не даючи при цьому порівняльної характеристики з конкурентами
Функціонально-вартісний підхід	Оцінка співвідношення витрат і результату	Собівартість, продуктивність праці	Коефіцієнтний аналіз	Використовується для виявлення неефективних бізнес-процесів. Дає змогу оцінити економічну ефективність підприємства
Інтегральний підхід	Побудова узагальненого індексу конкурентоспроможності	Комплекс фінансових, маркетингових, інноваційних та інших показників	Бальна шкала, інтегральна оцінка	Дає змогу порівнювати підприємства за сукупністю факторів, дає комплексну оцінку внутрішнього стану та, за умови адаптації до кожного конкретного підприємства, можливість врахування впливу факторів зовнішнього середовища
Експертно-аналітичний підхід	Оцінка експертами конкурентоспроможності підприємства, в першу чергу, за якісними критеріями	Репутація, імідж, лояльність споживачів	Опитування, профілі конкурентоспромож ності	Доцільно при відсутності точних кількісних даних. Дає змогу найбільш точно оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі врахування факторів, які не мають кількісного виміру. Проте, такий підхід характеризується значною мірою суб’єктивізму

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Параметричний підхід	Визначення параметрів конкурентоспроможності на основі думок споживачів, постачальників	Репутація, імідж, якість продукції, задоволеність	Анкетування споживачів, соціологічні опитування, шкали Лайкерта	Доступність, швидкість, врахування думок споживачів та постачальників, але можливі суб'єктивність і похибки
Рейтинговий підхід	Формування рейтингу підприємств на основі кількісних показників	Фінансові і нефінансові показники	Рейтингові моделі, коефіієнтний аналіз	Досить точний, дозволяє визначити місце підприємства у галузі, але оперує тільки кількісними показниками
Прогностично-аналітичний підхід	Поглиблений аналіз діяльності підприємства та конкурентів, побудова моделей їхньої поведінки та розвитку	Обсяги виробництва, плани, експорт, структура продукції	Економетричне моделювання	Вимагає глибокої аналітики та внутрішньої інформації про конкурентів
Стратегічно-аналітичний підхід	Оцінка з урахуванням стратегічного положення підприємства на ринку, потенціалу розвитку, зовнішнього середовища та можливостей для реалізації довгострокових цілей	Позиція на ринку, привабливість ринку, внутрішні та зовнішні фактори	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, матриця GE/McKinsey, матриця BCG	Застосовується при розробці стратегій підприємства, аналізі ринкових перспектив. Часто потребує експертного судження та якісної інформації про ринкове середовище.

Джерело: узагальнено автором на основі [12, 20, 24, 27, 33, 39, 44]

Порівняльний підхід базується на зіставленні ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками його основних конкурентів. Такий підхід дозволяє визначити позиції підприємства на ринку, зокрема за обсягом продажів, прибутковістю чи часткою ринку. Він є особливо корисним для моніторингу ринкової динаміки та прийняття оперативних рішень. Основною умовою його застосування є наявність достовірної інформації про конкурентів, що не завжди можливо в умовах обмеженої прозорості бізнес-середовища [12].

Ресурсний підхід передбачає детальну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства на основі аналізу наявних ресурсів - матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Метою такого аналізу є встановлення рівня забезпеченості підприємства необхідними для ефективного функціонування ресурсами, а також виявлення внутрішніх резервів для підвищення його конкурентоспроможності. Ресурсний підхід фокусується на внутрішньому розвитку, проте не дозволяє здійснити повноцінне порівняння із зовнішнім конкурентним середовищем [24].

Функціонально-вартісний підхід орієнтований на виявлення взаємозв’язку між витратами підприємства на виробництво продукції або надання послуг і отриманими результатами. Його основна мета - визначити економічну доцільність витрат та ідентифікувати неефективні бізнес-процеси. Функціонально-вартісний аналіз широко застосовується у виробничій та логістичній сферах, де дозволяє знизити витрати без шкоди для якості або функціональності продукту [27].

Інтегральний підхід полягає в розрахунку узагальненого індексу конкурентоспроможності на основі комплексу кількісних та якісних показників. До оцінювання можуть включатися фінансові, маркетингові, інноваційні та інші характеристики. Підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності та зовнішнього середовища. Його перевагою є системність, однак складність

у визначенні вагових коефіцієнтів для кожного показника може впливати на об’єктивність результату.[27]

Експертно-аналітичний підхід передбачає залучення експертів для оцінки конкурентоспроможності підприємства за якісними критеріями. Основна увага зосереджена на репутації компанії, рівні лояльності клієнтів, іміджі тощо. Застосовується в умовах обмеженого доступу до кількісних даних або за потреби швидкої оцінки. Попри високу гнучкість і адаптивність, експертно-аналітичний підхід схильний до суб’єктивізму і потребує ретельного відбору кваліфікованих експертів.[12]

Параметричний підхід базується на визначенні ключових параметрів, що характеризують сприйняття підприємства або його продукції споживачами та постачальниками. Йдеться про якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, імідж бренду. Перевагою підходу є швидкість збору інформації та можливість врахування думки кінцевого споживача. Водночас на результати можуть впливати суб’єктивні оцінки, похибки у формулюванні запитань або некоректне представлення вибірки.[24]

Рейтинговий підхід передбачає формалізоване оцінювання підприємств за набором кількісних показників з подальшим ранжуванням за рівнем конкурентоспроможності. Найчастіше використовуються такі показники, як прибутковість, рентабельність, рівень інвестиційної привабливості тощо. Цей підхід є зручним для галузевого аналізу, однак не охоплює якісні аспекти, такі як імідж, репутація або рівень клієнтського сервісу.[12]

У межах прогностично-аналітичного підходу здійснюється моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналіз ґрунтується на вивченні трендів, структури виробництва, обсягів експорту тощо. Підхід є корисним для стратегічного планування, але потребує якісної статистичної бази та високого рівня аналітичної компетентності. Він також дає змогу прогнозувати зміни

конкурентного середовища і відповідним чином адаптувати дії підприємства.[13]

Стратегічно-аналітичний підхід полягає в оцінці конкурентоспроможності з позицій стратегічного управління. Він охоплює такі аспекти, як стратегічне положення підприємства на ринку, потенціал зростання, зовнішні можливості та загрози. Його ключова перевага - орієнтація на довгостроковий розвиток, однак ефективність застосування залежить від якості аналітичної бази та досвіду осіб, які проводять аналіз.[27]

Стратегічно-аналітичний підхід найчастіше реалізується за допомогою таких інструментів, як SWOT, PEST, SPACE-аналіз, а також матриці BCG або GE/McKinsey.

Значення SWOT-аналізу полягає в наступному:[30]

– формування стратегії - дозволяє розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізують вплив слабких сторін та нівелюють загрози;

– прийняття рішень - надає керівництву чітку картину для прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, інвестицій та напрямків розвитку;

– оцінка проектів - допомагає оцінити потенційну життєздатність нових проектів, продуктів або ініціатив;

– конкурентний аналіз - сприяє розумінню власних конкурентних переваг та недоліків у порівнянні з основними суперниками;

Ефективний SWOT-аналіз вимагає залучення різних відділів компанії для збору об'єктивної інформації. Результати систематизуються у матриці, після чого формулюються так звані "крос-стратегії": стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO), подолання слабких сторін через можливості (WO), використання сильних сторін для нейтралізації загроз (ST) та мінімізація слабких сторін для уникнення загроз (WT).[30]

PEST-аналіз грунтується на оцінці впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на підприємство.

Значення PEST-аналізу полягає в наступному:[47]

– стратегічне бачення - забезпечує глибоке розуміння зовнішніх сил, що формують ринок, дозволяючи компанії передбачати зміни та адаптувати свою довгострокову стратегію;

– виявлення макро-можливостей та загроз - допомагає завчасно ідентифікувати нові ринкові можливості або потенційні загрози, що походять із зовнішнього середовища;

– оцінка ризиків - дає змогу визначити ризики, пов'язані з макроекономічними, політичними, соціальними чи технологічними змінами;

– вхід на нові ринки - необхідний при розгляді можливостей виходу на нові географічні або товарні ринки, оскільки дозволяє оцінити їхню привабливість та специфіку.

Використовуючи SWOT-аналіз, компанія оцінює свої сильні та слабкі сторони. PEST-аналіз допомагає враховувати макроекономічні фактори, матриця BCG допомагає визначити пріоритетні напрямки розвитку. Ці методи доречно використовувати для обґрунтування стратегічних рішень.

Матриця GE/McKinsey - це стратегічний аналітичний інструмент, який допомагає компаніям приймати рішення про розподіл ресурсів між різними напрямами бізнесу або продуктами. Метод дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентні позиції підприємства. Її розробили компанії General Electric та McKinsey & Company як розвиток матриці BCG, але вона є більш гнучкою та деталізованою.[39]

Матриця GE/McKinsey - це таблиця 3×3 (9 полів), де вертикальна вісь відображає привабливість галузі/ринку (висока, середня, низька), горизонтальна вісь - конкурентну позицію підприємства (сильна, середня, слабка).

Привабливість ринку оцінюється за критеріями: темп зростання ринку, прибутковість, бар’єри входу, обсяг попиту, технологічні зміни, регуляторне середовище.

Конкурентна позиція підприємства оцінюється за критеріями: частка ринку, бренд і репутація, рівень інновацій, фінансові ресурси, ефективність витрат, логістика.[39]

Перевагами матриці GE/McKinsey є наступні:

– можна враховувати кілька факторів одночасно;

– гнучка структура дозволяє застосовувати метод для різних галузей і компаній;

– дає стратегічні рекомендації: інвестувати, утримувати або виводити продукт/напрям.

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним. Правильний вибір підходу залежить від поставлених цілей, специфіки діяльності підприємства та наявності даних. У кваліфікаційній роботі подальший аналіз буде базуватися на застосуванні комбінації різних підходів, що дозволить отримати найбільш об'єктивну і повну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

Висновки за розділом 1

Поняття конкурентоспроможності є ключовим у сучасних умовах функціонування підприємств в ринковій економіці, особливо в контексті глобалізації. Проведений аналіз свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яка охоплює економічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти. Вітчизняні та зарубіжні науковці погоджуються, що головними критеріями конкурентоспроможності

є здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, задовольняти потреби споживачів, оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати унікальні конкурентні переваги.

Українські дослідники акцентують увагу на внутрішньому потенціалі підприємства, його інноваційності та соціально-економічній стабільності. Західні автори, натомість, підкреслюють важливість стратегічного управління, маркетингових інструментів та фінансової ефективності. Такий комплексний підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність не лише як результат зовнішньої діяльності підприємства, а як системну внутрішню здатність забезпечити довгострокове лідерство на ринку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, що дозволило глибше усвідомити суть цього поняття, фактори, що на нього впливають, а також підходи до його оцінювання, було з’ясовано, що конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, задовольняючи потреби споживачів, досягаючи високих фінансових результатів і забезпечуючи стійкий розвиток. Розглянуто різноманітні наукові підходи до трактування цього поняття як в українській, так і зарубіжній літературі. Було виявлено, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка формується під впливом багатьох чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, та має стратегічне значення для довгострокового успіху підприємства.

Проаналізовано фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що ці фактори можна умовно поділити на зовнішні (стан ринку, рівень конкуренції, зміна споживчих уподобань, макроекономічна ситуація) та внутрішні (організаційна структура, якість продукції, рівень інноваційності, кадровий потенціал, фінансові ресурси). Особливу увагу приділено внутрішньому середовищу підприємства, оскільки саме воно є сферою, де формуються основні

конкурентні переваги. Саме здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та стратегічного мислення визначає його позицію на ринку.

Розглянуті підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано такі методи, як бенчмаркінг, матриці GE (General Electric) і ADL (Arthur D. Little), метод SWOT-аналізу, а також показникові методики оцінки фінансових та ринкових показників. Кожен із підходів має свої переваги і недоліки, однак у комплексі вони дозволяють отримати об'єктивну картину конкурентного положення підприємства. Також було виявлено, що найефективнішою є інтегрована оцінка, яка включає як кількісні, так і якісні показники, і дозволяє враховувати специфіку конкретного підприємства та галузі в цілому.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність конкурентоспроможності підприємства, чинники її формування та основні методи оцінювання. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу практичної діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності та розробки відповідних стратегічних рекомендацій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Характеристика конкурентного середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це один із ключових гравців роздрібної торгівлі в Україні та входить до складу потужного торгово-промислового об’єднання Fozzy Group, що має багаторічний досвід у сфері дистрибуції та роздрібного продажу. Мережа супермаркетів «Сільпо» налічує понад 140 магазинів у столиці та регіонах країни, охоплюючи широкі сегменти споживчого ринку. Формат магазинів - це сучасні торгові заклади самообслуговування, в асортименті яких представлено до 20 тисяч найменувань продовольчих і непродовольчих товарів, що забезпечує задоволення різноманітних потреб споживачів.

Компанія активно впроваджує інноваційні підходи до обслуговування клієнтів, цифрові сервіси, а також прагне забезпечити високий рівень якості товарів і сервісу. Завдяки комплексному підходу до управління торговельною діяльністю та постійній адаптації до змін зовнішнього середовища, ТОВ «Сільпо Фуд» зберігає провідні позиції серед конкурентів на українському ринку.

Завданнями товариства є здійснення торгово-комерційної, виробничої, науково-дослідної та благодійної діяльності з метою отримання прибутку та задоволення інших потреб його учасників.

Підприємство має право здійснювати такі напрями діяльності:

– здійснення оптової та роздрібної торгівлі, а також організація закладів громадського харчування з реалізацією як харчової, так і непродовольчої продукції, включаючи алкоголь і тютюн;

– надання консультаційних послуг у різних сферах;

– ведення комерційної, маркетингової та посередницької діяльності;

– організація та надання послуг зі зберігання товарів на складах.

Підприємство здійснює діяльність, що підлягає ліцензуванню, після отримання відповідної ліцензії в установленому порядку. Планування інтер'єру - складова успіху магазину з унікальним інтер'єром і креативним підходом до справи. Планування торгових об'єктів передбачає ефективне використання площі, вільне пересування покупців, гарну викладку товару, що сприяє максимальним продажам. Плануванням в мережах супермаркетів займаються власні фахівці, хоча зазвичай залучаються і спеціалізовані компанії - виробники торгового обладнання. Від наявності тих чи інших приміщень залежить раціональне здійснення торгово-технологічних процесів у магазинах.

За функціональним призначенням приміщення магазинів поділяються на такі групи:

– торгова площа;

– приміщення для приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу;

– допоміжні приміщення;

– адміністративно-побутові приміщення;

– технічні приміщення.

Торгове приміщення розташоване в середині будівлі супермаркету Сільпо. Сюди входить торговий зал і торгова стійка. Вони несуть основне функціональне навантаження магазину. До споруд приймання, зберігання і підготовки товарів до продажу відносяться навантажувальні рампи, комори, комори, холодильники, пакувальні камери. До складу адміністративно-

побутових приміщень входять кабінет адміністратора, службова будівля (Управління відділу охорони), кімнати їдальні та відпочинку, кімната особистої гігієни, два туалети та одна душова [21].

Технічний простір включає в себе механічні приміщення для охолодження, вентиляції, опалення, електрощити та блоки кондиціонування повітря.

Планування будинків сплановано таким чином, щоб торговельні площі були з'єднані зі складськими та розподільними. Це дозволяє своєчасно поповнювати запаси товарів у торговій зоні найкоротшим шляхом.

Товароскладська зона супермаркету розташована на першому поверсі магазину відповідно до послідовності торгово-технічного процесу, що створює можливість максимального переміщення товарів до торгового залу найкоротшим шляхом.

Український продовольчий ринок є динамічним і конкурентним. За даними дослідження ринку споживчих товарів, найбільше імпортують продовольство країни ЄС, зокрема Польща, Німеччина, Італія та Франція. Є також багато товарів з Китаю, Туреччини, Сполучених Штатів тощо.

Україна за перші два місяці 2023 року імпортувала продовольства на $4,3 млрд. У першій половині 2023 року відбулося значне зростання роздрібної торгівлі продуктами харчування [43].

Ринок роздрібної торгівлі продуктами в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, на якому домінують кілька потужних мереж супермаркетів. Серед ключових гравців - ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», Сільпо, ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [40-42]. Кожен із них має власну стратегію позиціонування, цінову політику та цільову аудиторію. Водночас Сільпо утримує одну з провідних позицій, демонструючи стійку конкурентоспроможність завдяки інноваційному підходу до обслуговування клієнтів, сучасному дизайну магазинів та розвиненій програмі лояльності.

Загалом ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє значну роль на українському продовольчому ринку, постійно вдосконалюючи свою діяльність та пропонуючи споживачам широкий асортимент високоякісної продукції. Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку мережі магазинів “Сільпо” у конкурентному середовищі використовується комплексна система стратегічного аналізу, що включає методи виявлення конкурентів, оцінки їхніх стратегій та визначення конкурентних переваг.

Таким чином, поєднання глибокого аналізу конкурентного середовища, орієнтації на споживача та стратегічної гнучкості забезпечує ефективне функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» у конкурентному середовищі національного ринку роздрібної торгівлі.

Для всебічної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», був проведений SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати сприятливі можливості та потенційні загрози, що виникають із зовнішнього середовища. Результати аналізу представлено у таблиці 2.1.

До сильних сторін ТОВ «Сільпо-Фуд» належить розвинена політика власного бренду, що дає змогу формувати конкурентні цінові пропозиції та зміцнювати впізнаваність на ринку. Впровадження програм лояльності сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і стимулює повторні покупки, що є важливим чинником формування стабільної клієнтської бази. Значна увага приділяється інноваціям та цифровізації — реалізація онлайн-сервісів підвищує зручність користування послугами компанії. Також перевагою є активний розвиток інфраструктури, зокрема співпраця із забудовниками для розширення торговельної мережі, що забезпечує покриття нових локацій.

До ключових слабких сторін належить залежність від зовнішніх постачальників, що робить компанію вразливою до коливань цін та логістичних ризиків. Також спостерігається обмежена гнучкість у прийнятті оперативних рішень через складну корпоративну структуру.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розвинена політика власного бренду та товарної лінійки, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни.	1. Залежність від зовнішніх постачальників та економічних змін може впливати на ціни та асортимент.
2. Впровадження програми лояльності для збільшення задоволеності клієнтів і стимулювання повторних покупок.	2. Недостатня гнучкість у реакції на зміни в зовнішньому середовищі через складну корпоративну структуру.
3. Інновації та цифровізація, включаючи онлайн-сервіси для зручності покупців.	3. Залежність від великих інвестицій у нові об'єкти та інфраструктуру, що може призвести до фінансових ризиків у разі економічної нестабільності.
4. Активний розвиток інфраструктури та співпраця з забудовниками для розширення мережі.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Стабільний попит на продукти харчування створює сприятливе зовнішнє середовище для подальшого розвитку мережі, зокрема через розширення логістичної інфраструктури, покращення сервісу та збільшення присутності в регіонах із вищою купівельною спроможністю.	1. Економічні кризи та нестабільність можуть негативно впливати на покупку товарів і доходи компанії.
2. Зростання популярності електронної комерції та онлайн-послуг на ринку відкриває нові перспективи для впровадження цифрових сервісів, що дозволяє покращити клієнтський досвід і розширити канали збуту.	2. Проблеми з ланцюгами постачання і підвищення цін можуть обмежити здатність ТОВ «Сільпо-Фуд» до підтримки конкурентоспроможності.
3. Державні ініціативи щодо підтримки вітчизняного бізнесу та відновлення економіки створюють сприятливі умови для розширення торговельної мережі, участі в грантових і компенсаційних програмах, а також залучення пільгового фінансування на розвиток інфраструктури та працевлаштування місцевого населення.	3. Посилення конкуренції з боку нових гравців на ринку роздрібної торгівлі та іноземних мереж.
4. Розширення можливостей для стратегічного партнерства з боку виробників, постачальників і торговельних мереж сприяє диверсифікації бізнесу, зниженню витрат і виходу на нові сегменти ринку.	4. Зміни в законодавстві та регуляціях можуть вплинути на операційну діяльність і фінансові результати.

Джерело: складено автором на основі [21]

Ще одним обмеженням є високий рівень капіталомісткості - реалізація нових об’єктів потребує значних інвестицій, що може створити фінансові ризики в умовах нестабільної економіки.

Серед можливостей, які формуються зовнішнім середовищем, варто відзначити стабільний попит на продукти харчування, що забезпечує основу для подальшого розвитку логістичної мережі та збільшення присутності в регіонах із високою купівельною спроможністю. Зростання популярності електронної комерції відкриває перспективи для вдосконалення цифрових каналів збуту. Державна політика підтримки вітчизняного бізнесу та післякризового відновлення також створює сприятливі умови для розширення мережі та залучення пільгового фінансування. Окрім цього, можливості для стратегічного партнерства з виробниками та торговими мережами дають змогу диверсифікувати бізнес, знизити витрати та вийти на нові ринки.

У розділі загроз виділяються такі ключові чинники: економічна нестабільність і потенційні кризи, що можуть негативно впливати на споживчі витрати та загальний рівень доходів компанії. Проблеми з ланцюгами постачання, підвищення закупівельних цін і логістичні бар’єри становлять ризик для підтримки конкурентоспроможного асортименту. Крім того, зростає конкуренція з боку інших гравців ринку, зокрема іноземних мереж, які активно входять у вітчизняний сегмент роздрібної торгівлі. Також законодавчі зміни та підвищення регуляторного тиску можуть створювати додаткові операційні обмеження.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» має значні переваги, які дозволяють їй ефективно функціонувати на ринку, однак для збереження конкурентоспроможності необхідно активно реагувати на зовнішні загрои та виклики.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається на сучасному етапі розвитку.

З іншого боку розглянемо PEST-аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд», що необхідний для оцінки макроекономічні фактори, які впливають на її діяльність. PEST-аналіз охоплює політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T) аспекти [9]. Результати PEST-аналіз представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія	Фактори	Потенційний вплив
Політичні (P)	- Законодавче регулювання торгівлі та праці - Військовий стан та дії уряду в умовах війни - Політика підтримки вітчизняного виробника	- Зміна податкового тиску - Нестабільність логістики у зонах ризику - Зростання іміджу через участь у гуманітарних ініціативах
Економічні (E)	- Інфляція та коливання курсу валют - Зниження купівельної спроможності - Вартість енергоносіїв - Рівень безробіття	- Підвищення цін на продукти - Переорієнтація на товари середнього та економ-сегменту - Зростання витрат на енергію та логістику
Соціальні (S)	- Зміна поведінки споживачів під час війни - Підвищення попиту на локальні продукти - Популярність здорового способу життя - Міграція населення	- Формування нових споживчих звичок - Зростання лояльності до брендів, які підтримують українських виробників - Зміни у структурі попиту у прифронтових та релокованих регіонах
Технологічні (T)	- Розвиток онлайн-торгівлі - Впровадження мобільних застосунків, кас самообслуговування - Інвестиції в енергозберігаючі технології - Кібербезпека	- Підвищення ефективності обслуговування клієнтів - Посилення конкуренції в онлайн-сфері - Оптимізація витрат через автоматизацію процесів

Джерело: складено автором на основі [21]

PEST-аналіз показує, що «Сільпо» функціонує в динамічному середовищі, де економічні та соціальні фактори відкривають нові можливості для зростання, тоді як політичні та технологічні аспекти вимагають постійного моніторингу та адаптації стратегій. Результати PEST-аналізу демонструють, що ТОВ «Сільпо Фуд» функціонує в умовах високої динаміки

макросередовища, що зумовлено передусім політичною та економічною нестабільністю в Україні. Водночас існує низка можливостей для розвитку, зокрема в технологічній та соціальній площині - розвиток онлайн-продажів, автоматизація, орієнтація на локальні продукти та нові споживчі потреби. Для збереження конкурентних переваг «Сільпо Фуд» доцільно адаптувати стратегію до макротрендів, інвестуючи в інноваційні рішення, гнучке ціноутворення та соціально орієнтовану комунікацію з клієнтами.

2.2 Кількісна оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з підприємствами-конкурентами

У процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати основних конкурентів на ринку, які мають схожу сферу діяльності, масштаб, цільову аудиторію та регіон присутності. Для мережі «Сільпо» такими є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» і ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», адже ці компанії активно функціонують у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами, мають широку географію магазинів в Україні та займають значну частку ринку [40-42]:

– ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – найбільший гравець за кількістю магазинів та обсягами доходів.

– ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» – орієнтований на середній і преміум-сегмент, що схоже з позиціонуванням «Сільпо».

– ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – міжнародна компанія з фокусом на гуртову торгівлю, яка також частково перетинається з цільовими групами клієнтів «Сільпо».

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є беззаперечним лідером за кількістю торгових точок і обсягами реалізації продукції. Його стратегія базується на ціновій

доступності, широкому асортименті та високому темпі відкриття нових магазинів у різних регіонах країни. Це дозволяє компанії охоплювати найширший прошарок споживачів, переважно орієнтованих на економ-сегмент. У свою чергу, ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» орієнтований на середній та преміум-сегмент, приділяючи особливу увагу якості товарів, дизайну торгових площ та сервісу, що зближує його позиціонування з мережею «Сільпо». ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», будучи частиною міжнародної групи, зосереджується на оптовій торгівлі, однак її діяльність частково перетинається з інтересами «Сільпо», особливо у питаннях обслуговування малого бізнесу, HoReCa та сегменту професійних покупців.

З метою комплексного аналізу конкурентоспроможності важливим є не лише порівняння концепцій розвитку та цільових аудиторій, але й глибока оцінка фінансово-господарської діяльності підприємств. Саме фінансові показники дозволяють об’єктивно виміряти ефективність управління ресурсами, рентабельність бізнесу, здатність до масштабування та інвестування в інноваційні рішення.

Фінансові результати діяльності мережі «Сільпо» демонструють високий рівень стабільності й адаптивності. Зважаючи на макроекономічні виклики останніх років — інфляційні процеси, зростання логістичних витрат, перебої в постачанні, зміни у поведінці споживачів — підприємство зберігає тенденцію до зростання доходів та ефективного контролю витрат. На відміну від «АТБ», який працює переважно у сегменті мас-маркет, «Сільпо» робить ставку на унікальність асортименту, розвиток приватних торгових марок, інтеграцію IT-рішень та підвищення клієнтського досвіду. Це, у свою чергу, впливає на структуру витрат і рівень прибутковості, проте забезпечує лояльність споживачів і вищу маржинальність окремих товарних груп.

Оцінюючи інвестиційні можливості, можна стверджувати, що «Сільпо» демонструє стабільну здатність до самофінансування інноваційних проєктів. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління запасами,

розвиває мобільні додатки, послуги доставки, програми лояльності та цифрову трансформацію у сфері комунікації з клієнтами. Порівняно з конкурентами, «Сільпо» менше залежить від зовнішніх джерел фінансування, що дозволяє швидше ухвалювати стратегічні рішення в умовах турбулентності.

Крім того, оцінка ефективності розширення торгової мережі показує, що компанія впевнено розвивається навіть у кризові періоди, зберігаючи динаміку відкриття нових точок, особливо у великих містах і регіональних центрах. У цьому аспекті «Сільпо» займає проміжну позицію між агресивною експансією «АТБ» та більш обережною стратегією розвитку «NOVUS». Варто зазначити, що «Сільпо» активно експериментує з форматами магазинів — від класичних супермаркетів до концептуальних точок із кафе, винними зонами, зоною свіжих морепродуктів, що створює додаткову цінність для покупців і водночас — конкурентну перевагу.

Ще одним важливим критерієм є здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, включаючи інфляцію, зміни в логістиці та споживчій поведінці. «Сільпо» проявив гнучкість у перебудові логістичних ланцюгів, забезпеченні постійного постачання критичних товарів та адаптації асортиментної політики до нових умов. Застосування прогнозної аналітики, Big Data, та вивчення споживчих трендів дозволяє компанії своєчасно коригувати цінову політику, вводити нові продукти, зменшувати залежність від імпорту та розвивати локальні постачання.

Таким чином, конкурентоспроможність мережі «Сільпо» визначається поєднанням фінансової стабільності, інноваційного підходу до управління, стратегічної гнучкості та клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. У порівнянні з провідними конкурентами, компанія демонструє високу здатність зберігати та нарощувати свої позиції на ринку, адаптуватися до складних економічних умов і відповідати на запити нової генерації споживачів. Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності у контексті ринку

дозволяє «Сільпо» не лише підтримувати свою частку, але й формувати нові стандарти в українській роздрібній торгівлі.

Оцінка фінансово-господарської діяльності є критично важливим елементом аналізу конкурентоспроможності підприємства, особливо з урахуванням високого рівня конкуренції в галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Фінансові показники відображають не лише загальний рівень стійкості компанії, але й її здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та інвестувати в стратегічний розвиток.

Порівняння фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» із провідними гравцями галузі дозволяє об’єктивно оцінити ринкові позиції компанії, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони у фінансовій політиці підприємства.

Крім того, оцінка фінансово-господарської діяльності в конкурентному контексті допомагає [24]:

– виявити ступінь фінансової стабільності підприємства порівняно з конкурентами;

– оцінити інвестиційні можливості компанії;

– визначити, наскільки ефективно ТОВ «Сільпо-Фуд» може реалізовувати розширення мережі, впроваджувати інновації або реагувати на зовнішні виклики, зокрема інфляцію, логістичні ризики чи зміну споживчого попиту.

В табл. 2.3 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів.

Річний дохід ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» становить 180 млрд грн, що майже вдвічі перевищує аналогічний показник ТОВ «Сільпо-Фуд» (92 млрд грн). За рівнем чистого прибутку компанія також демонструє значну перевагу: 7,8 млрд грн проти 3,5 млрд грн у конкурента. Це свідчить про кращу операційну ефективність і масштабованість бізнес-моделі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Показники ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» і ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» суттєво нижчі, що відображає їх меншу присутність на ринку.

Таблиця 2.3 - Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів за 2024 рік

Показник	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»
Дохід (млрд грн)	92	180	18	27
Чистий прибуток (млрд грн)	3,5	7,8	0,8	1,2
Рентабельність продажів (%)	3,80%	4,30%	4,40%	4,50%
Кількість магазинів	350+	1400+	90+	30+
Частка ринку (%)	15%	28%	3%	5%

Джерело: складено автором на основі [21, 40-42]

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має найвищий рівень рентабельності — 4,5%, лише незначно перевищуючи відповідні показники ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» (4,4%) та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (4,3%). У ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник є найнижчим серед аналізованих компаній — 3,8%, що може свідчити про вищі операційні витрати, меншу цінову маржу або значні інвестиції в інфраструктуру та сервіс. Це знижує загальну фінансову ефективність компанії, хоча й може відповідати обраній стратегії позиціонування.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» володіє найбільш розгалуженою мережею - понад 1400 торгових точок, що забезпечує широку географічну присутність і масштаб ефекту. У ТОВ «Сільпо-Фуд» понад 350 магазинів, що свідчить про розвинену, але значно скромнішу інфраструктуру. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» мають відповідно 90+ та 30+ об’єктів, орієнтуючись на великі формати чи преміальні локації.

За часткою на ринку домінує ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з 28% ринку, тоді як ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує 15% - удвічі менше. Частки ТОВ «НОВУС

УКРАЇНА» (3%) і ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (5%) залишаються помітно нижчими. Таким чином, «Сільпо-Фуд» займає друге місце на ринку, зберігаючи сильні позиції, але значно поступаючись лідеру.

Перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є стабільна частка ринку, значна кількість торговельних точок, помітний чистий прибуток; недоліками - нижча рентабельність порівняно з основними конкурентами, що потребує уваги до оптимізації витрат і підвищення фінансової ефективності.

Окрім фінансових показників, важливим елементом оцінки конкурентоспроможності є рівень ринкової присутності та лояльності споживачів до торговельної мережі. Для цього доцільно проаналізувати ринкове охоплення, яке відображає частку споживачів, що регулярно здійснюють покупки у відповідній торговельній мережі.

У сучасних умовах стрімкого розвитку роздрібної торгівлі в Україні, ринкова присутність торговельної мережі є одним із ключових чинників, що визначає її конкурентоспроможність. Просте порівняння кількості торгових точок, частки ринку, типів локацій і моделей взаємодії з покупцем дозволяє не лише побачити фактичну силу бренду на ринку, але й зрозуміти його стратегічні перспективи. У цьому контексті доцільно звернути особливу увагу на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у порівнянні з провідними конкурентами — ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

За масштабом розгалуженості мережі лідером є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що оперує понад 1400 магазинами у всіх регіонах України. Така кількість дозволяє компанії охоплювати максимально широку аудиторію, працювати в усіх сегментах населення, включаючи віддалені населені пункти, та знижувати витрати за рахунок масштабу. ТОВ «Сільпо-Фуд», маючи понад 350 торгових точок, зберігає помітну присутність, особливо в середніх та великих містах, де попит на якісний сервіс і різноманітний асортимент залишається стабільно високим. Хоча цей показник значно нижчий за показники «АТБ», мережа

«Сільпо» реалізує іншу стратегію — орієнтовану на преміальність, інноваційність та емоційний зв’язок із клієнтом.

Щодо інших гравців ринку, то ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» має близько 90 магазинів, зосереджених переважно у великих містах і передмістях Києва. Компанія позиціонує себе як сучасний ритейлер із високими стандартами обслуговування, тому її масштаби помітно скромніші. Аналогічно, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» представлена більш ніж 30 об’єктами, що виконують функцію гуртових центрів і орієнтовані на професійних клієнтів (HoReCa, дрібний бізнес). Таким чином, «Сільпо-Фуд» демонструє гнучке поєднання масштабності з фокусом на якість, що дозволяє досягати стабільної присутності навіть у менш сприятливих ринкових умовах.

У розрізі ринкових часток ситуація також є показовою. За останніми оцінками, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» займає близько 28% ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні, що майже вдвічі перевищує показники ТОВ «Сільпо-Фуд», чия частка складає близько 15%. Попри цю різницю, «Сільпо» впевнено утримує друге місце серед найбільших гравців, що свідчить про його високу конкурентну стійкість. Частки ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» становлять близько 3% і 5% відповідно, що відображає їх нішеву стратегію та менший рівень охоплення.

Проте оцінка ринкової присутності не може обмежуватися лише кількісними показниками. Сучасна конкурентна боротьба у сфері ритейлу все більше переходить у площину якісних характеристик — рівень клієнтського сервісу, індивідуалізація пропозицій, цифровізація взаємодії, зручність торгових просторів, інтер’єрні рішення та атмосфера. У цьому аспекті «Сільпо-Фуд» має унікальну ринкову перевагу. Компанія створює атмосферні магазини з оригінальним дизайном (наприклад, у стилі «лофт», «винного льоху», «ресторану»), активно впроваджує технології самообслуговування,

мобільні додатки, програми лояльності («Власний рахунок») та надає покупцям більше, ніж просто продуктовий набір.

Окремо варто підкреслити ще один аспект — рівень споживчої лояльності та регулярність відвідувань. Попри меншу кількість точок у порівнянні з «АТБ», мережа «Сільпо» має вищий рівень довіри серед певної аудиторії — зокрема, серед покупців із середнім і високим рівнем доходу, які готові платити більше за якісний сервіс, широкий асортимент імпортної та органічної продукції, а також за бренд-досвід. Регулярні відвідування, тривалість перебування в магазині, участь у програмах лояльності — усі ці фактори створюють стійку клієнтську базу, яка, у свою чергу, формує основу довготривалої фінансової стабільності.

У цьому контексті доцільно говорити про ринкове охоплення, тобто про кількість споживачів, які регулярно здійснюють покупки в тій чи іншій торговельній мережі. Хоча «АТБ» має найбільшу кількість унікальних відвідувачів за рахунок масового сегменту, «Сільпо» зберігає сильні позиції в міських районах, де споживачі орієнтовані на якість, сервіс і комфорт. За різними маркетинговими дослідженнями, рівень задоволеності клієнтів мережі «Сільпо» стабільно високий, що дозволяє компанії утримувати свою аудиторію навіть за умови цінової конкуренції з боку дискаунтерів.

Таким чином, перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є стабільна частка ринку, значна кількість торгових точок, високий рівень клієнтської лояльності, а також інноваційні підходи до ведення бізнесу. Серед наявних викликів — необхідність покращення рентабельності, оптимізації витрат та адаптації до змін у споживчій поведінці. Проте завдяки гнучкій стратегії та фокусу на якісні показники, компанія має всі передумови для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій. Цей показник дозволяє оцінити рівень лояльності клієнтів і популярність бренду серед цільової аудиторії (рис. 2.1).

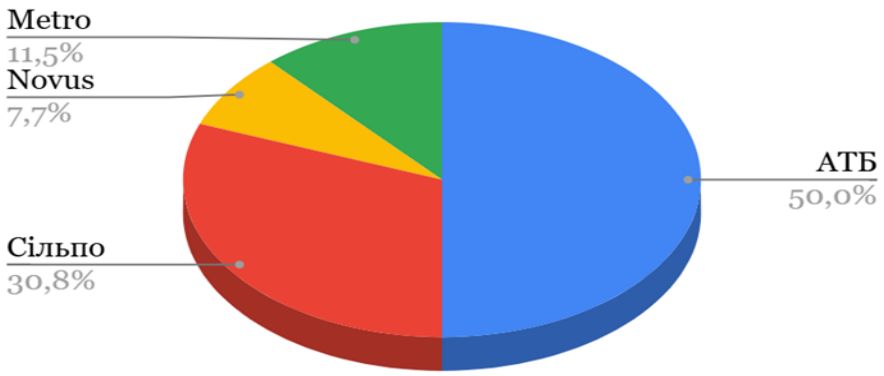

Рисунок 2.1 - Ринкове охоплення основних мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні, %

Джерело: побудовано автором на основі [21, 40-42]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є абсолютним лідером за рівнем ринкового охоплення. Половина всіх покупців на ринку регулярно купують саме в мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Це свідчить про широку доступність мережі, зручне розташування магазинів, високу частоту покупок серед населення. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має найширше охоплення завдяки дискаунтерському формату [8].

Сільпо посідає друге місце з 30,8%, що є дуже сильним показником. Це підтверджує, що мережа має лояльну клієнтську базу й високий рівень впізнаваності. Сільпо зберігає сильні позиції серед середнього класу та великих міст.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» мають нішеве позиціонування, орієнтоване на специфічну аудиторію, що зумовлює їх меншу частку в регулярному споживанні.

Для формування цілісного уявлення про конкурентні переваги торговельних мереж недостатньо зосереджуватись лише на фінансових показниках або масштабі діяльності. В умовах жорсткої ринкової конкуренції маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки сприяє формуванню доданої вартості, налагодженню емоційного контакту з цільовою аудиторією та підтримці стабільного розвитку бренду. Від якості реалізації маркетингової

стратегії залежать рівень упізнаваності марки, міцність бренду, довіра споживачів і тривалість їхньої лояльності.

Маркетинг охоплює широкий спектр активностей — від класичної реклами та цифрових кампаній до програми лояльності, соціальної відповідальності, оформлення магазинів і персоналізованих комунікацій із покупцем. Успішна реалізація таких заходів дозволяє компаніям не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних, перетворюючи разові покупки на постійні звички. Більше того, стратегічний маркетинг є інструментом позиціонування підприємства на ринку — він формує у свідомості споживача асоціації з певним стилем життя, цінностями чи рівнем якості.

З огляду на це, оцінка маркетингової діяльності торговельних мереж набуває особливої актуальності. Важливо не лише знати, скільки коштів компанія інвестує у рекламу, але й як вона комунікує з аудиторією, наскільки активно використовує сучасні цифрові канали, які інструменти залучення та утримання клієнтів впроваджує. Нижче представлено порівняльну характеристику основних маркетингових підходів чотирьох провідних мереж супермаркетів, яка дозволяє більш глибоко проаналізувати рівень їх конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

Нижче представлено порівняльну характеристику основних маркетингових показників чотирьох провідних мереж супермаркетів (табл. 2.4).

ТОВ «Сільпо-Фуд» має одну з найкращих маркетингових стратегій: активне використання соціальних мереж, персоналізовані акції для власників карток «Власний Рахунок». ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» акцентує на цінових акціях і базовій рекламі. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» більше працює через іміджеві рекламні кампанії. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» рекламує здебільшого для корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів, 2024 р.

Показник	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»
Впізнаваність бренду (%)	90%	95%	60%	70%
Активність у соцмережах (кількість підписників, млн)	2,1	1,8	0,5	0,7
Кількість маркетингових кампаній на рік	25	20	10	12
Лояльність клієнтів (індекс NPS)	62	55	50	52

Джерело: побудовано автором на основі [21, 40-42]

Отже, проведений порівняльний аналіз фінансових, ринкових та маркетингових показників свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує сильні позиції серед провідних торговельних мереж України. Хоча ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залишається беззаперечним лідером за обсягом доходів, кількістю магазинів і охопленням, ТОВ «Сільпо-Фуд» відрізняється більшою орієнтацією на якість сервісу, інноваційний маркетинг та утримання лояльних клієнтів через персоналізовані акції. Позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» у середньому та преміум сегментах дає змогу ефективно конкурувати з ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», а гнучкість у форматах магазинів допомагає зберігати конкурентоспроможність на ринку. Загалом, маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найсучасніших і найрезультативніших серед конкурентів, що забезпечує мережі стабільний розвиток і впізнаваність бренду.

На основі даних таблиі 2.3 також розраховано коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Коефіцієнт конкурентоспроможності (Кк) — це узагальнюючий інтегральний показник, який дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами на ринку. Він широко використовується в стратегічному аналізі для виявлення

сильних і слабких сторін підприємства та визначення пріоритетних напрямків розвитку. Коефіцієнт конкурентоспроможності дозволяє кількісно охарактеризувати, наскільки підприємство здатне витримувати конкуренцію в певній галузі, зберігати або збільшувати ринкову частку, отримувати прибуток, задовольняти споживача та адаптуватися до змін у середовищі. Цей показник ґрунтується на порівнянні важливих техніко-економічних, маркетингових, фінансових та якісних характеристик підприємства з відповідними характеристиками основного конкурента або середньогалузевими значеннями [20].

Існує кілька підходів до визначення Кк, проте один із найпоширеніших - індексний метод, який передбачає розрахунок зваженого середнього значення за обраними критеріями конкурентоспроможності [27].

До основних показників, які можуть використовуватись у складі коефіцієнта конкурентоспроможності, належать [27]: обсяг реалізації продукції (товарообіг); прибутковість підприємства (рентабельність); частка ринку; рівень цін; витрати на маркетинг; якість обслуговування; кількість клієнтів; наявність інновацій; впізнаваність бренду.

Залежно від мети аналізу та доступності інформації, набір критеріїв може бути адаптовано. Для підприємств роздрібної торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», доцільно обирати індикатори, які відображають ефективність логістики, асортиментну політику, цінову привабливість та лояльність клієнтів.

Перевагами використання коефіцієнта конкурентоспроможності є [27]:

1. Універсальність - показник можна застосовувати для підприємств різного типу та галузі.
2. Комплексність - враховує багатоаспектну природу конкурентоспроможності.
3. Порівнянність - дозволяє зіставляти позиції різних підприємств на спільній основі.

4. Простота інтерпретації - значення >1 або <1 легко трактуються щодо конкурентного становища.

Обмеження показника коефіцієнта конкурентоспроможності полягають в такому [27]:

– Потребує достовірних і повних даних по конкуренту, що не завжди доступно;

– Чутливий до вибору ваг і набору критеріїв — можливий суб'єктивізм;

– Може не враховувати якісні аспекти, такі як репутація чи клієнтський досвід, якщо вони не формалізовані.

Використання Кк у стратегічному управлінні дозволяє підприємству [37]:

– визначити власне місце на ринку;

– приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, маркетингу, технологічних змін;

– обирати правильну позицію щодо ціноутворення та асортименту;

– орієнтуватися на досягнення конкретних, вимірюваних цілей.

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності є важливим інструментом оцінки та обґрунтування управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі, особливо в умовах високої конкуренції, як у сфері роздрібної торгівлі.

Отже, проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою коефіцієнта конкурентоспроможності (Кк) [27]:

$$Кк=\frac{P_c}{P_l}, \quad (2.1)$$

де P_c - частка ринку компанії;

P_l - частка ринку лідера.

Результати розрахунку представлені в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 р.

Показник	Значення
Коефіцієнт конкурентоспроможності за доходом	0,5111
Коефіцієнт конкурентоспроможності за чистим прибутком	0,4487
Коефіцієнт конкурентоспроможності за рентабельністю продажів	0,8837
Коефіцієнт конкурентоспроможності за часткою ринку	0,5357
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності	0,5948

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.3

На основі розрахунків, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році становить 0,5948, що свідчить про середній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Найвищим є коефіцієнт за рентабельністю продажів (0,8837), що вказує на сильну позицію компанії в аспекті ефективності комерційної діяльності. Водночас відносно нижчі значення коефіцієнтів за чистим прибутком (0,4487) та доходом (0,5111) сигналізують про потенціал для підвищення фінансової результативності в порівнянні з лідерами ринку.

2.3 Експертна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дослідження конкурентного середовища є важливим елементом процесу управління підприємством, адже воно дає змогу визначити ринкові позиції компанії, виявити переваги й недоліки конкурентів, а також окреслити напрямки для підвищення рівня власної конкурентоспроможності. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо дослідити, як підприємство конкурує з іншими гравцями на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

Сучасний ринок роздрібної торгівлі в Україні вирізняється високою конкуренцією та постійними трансформаціями. Чотири мережі супермаркетів – «Сільпо», «ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»», «Новус» та «Метро» - є знаковими гравцями, кожен з яких займає свою нішу та орієнтований на певного споживача.

Для забезпечення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльного підходу були проаналізовані ці мережі за шістьма важливими критеріями, що охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти їхньої діяльності. Це такі критерії: частка ринку, цінова політика, асортимент товарів, якість товарів, орієнтація на клієнта, інноваційність. Вибір цих критеріїв базується на сучасних підходах до оцінювання конкурентоспроможності у сфері роздрібної торгівлі, які враховують як економічні показники, так і фактори споживчої привабливості та стратегічного позиціонування.[24, 35]

Частка ринку відображає відносний розмір і вплив компанії на ринку. Чим більша частка, тим значніша присутність мережі.

Цінова політика характеризує ціновий рівень товарів у мережі. Чим нижчий рівень цін, тим вища бальна оцінка.

Асортимент товарів оцінює широту і глибину вибору продукції.

Якість товарів - суб'єтивна оцінка якості продукції, її свіжості та відповідності очікуванням споживачів.

Орієнтація на клієнта включає якість обслуговування, наявність програм лояльності, персоналізацію пропозицій та загальну клієнтоорієнтованість.

Інноваційність - здатність мережі впроваджувати нові технології, формати магазинів, сервіси (наприклад, онлайн-доставка, самообслуговування, мобільні додатки) для покращення досвіду покупців.

Для отримання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж було проведено експертне оцінювання за допомогою

бальної шкали (від 1 до 5 балів), де 1 бал – дуже низький рівень; 5 балів – дуже високий рівень.

Оцінювання проводилося у квітні 2025 року в онлайн-форматі (Google Forms). До оцінювання були залучені 3 фахівці з роздрібної торгівлі (менеджери середньої ланки, маркетологи) та 2 експерти-аналітики, досвід роботи в сфері FMCG яких понад 5 років.

Кожен експерт поставив оцінку від 1 до 5 за кожним критерієм для кожної з чотирьох торговельних мереж. Отримані оцінки були усереднені, а середні значення округлено до найближчого цілого числа, результати чого представлені в табл. 2.6, рис. 2.2.

Таблиця 2.6 – Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів

№	Критерій	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»
1	Частка ринку	4	5	2	3
2	Цінова політика	3	5	3	4
3	Асортимент товарів	5	4	4	5
4	Якість товарів	4	3	5	4
5	Орієнтація на клієнта	5	3	5	4
6	Інноваційність	4	3	4	4

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Наочно це можна побачити на рисунку 2.2.

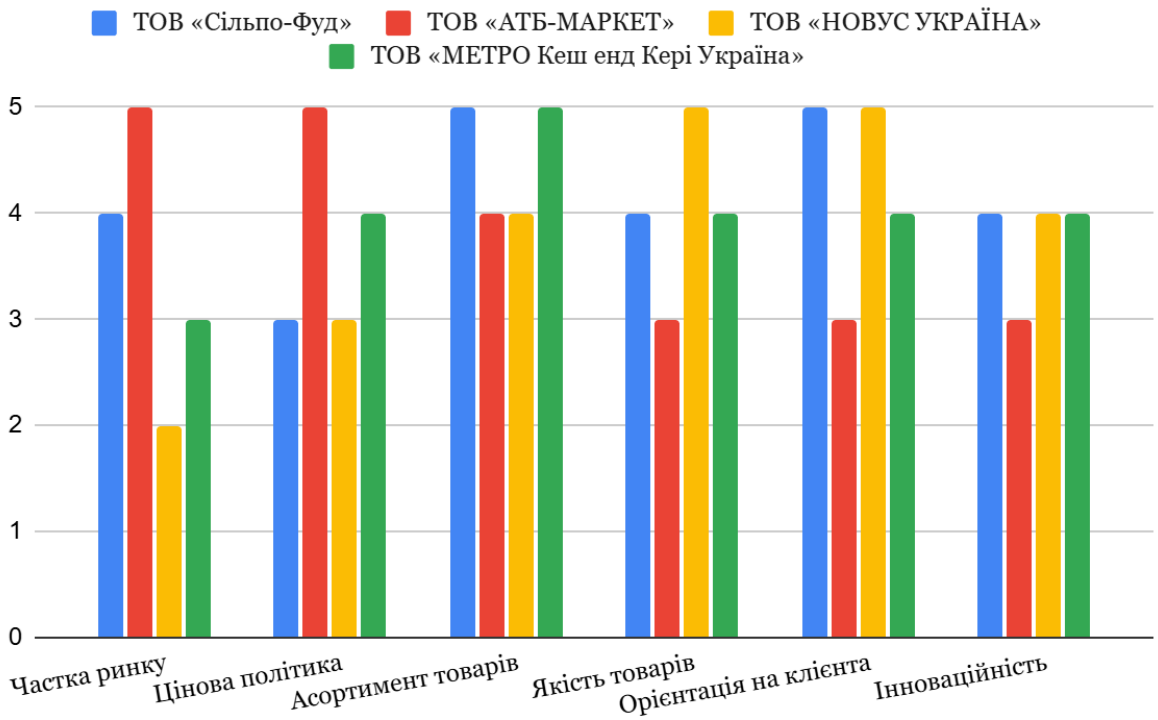

Рисунок 2.2 – Показники конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

На основі отриманих оцінок можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає впевнену позицію серед лідерів роздрібної торгівлі в Україні, особливо за такими критеріями, як:

1. Орієнтація на клієнта (5 балів) – найвищий показник серед усіх учасників, що свідчить про фокус на якість обслуговування, атмосферу магазинів та персоналізовані сервіси. ТОВ «Сільпо-Фуд» відомий своїми тематичними магазинами та програмою «Власний Рахунок».

2. Асортимент товарів (5 балів) – дуже широкий вибір продукції, включаючи унікальні товари, власні торгові марки, імпортні позиції. ТОВ «Сільпо-Фуд» та «Метро» пропонують надзвичайно широкий асортимент, включаючи унікальні позиції та товари, тоді як ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зосереджений на базовому наборі.

3. Інноваційність (4 бали) – активне впровадження сучасних технологій

(мобільні додатки, самокаси, онлайн-сервіси).

Натомість ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» лідирує за критеріями частка ринку (5 балів) та цінова політика (5 балів), що зумовлено його позиціонуванням як дискаунтера з найбільшою мережею магазинів в Україні.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» отримав високі оцінки за якість товарів та орієнтацію на клієнта (по 5 балів), однак поступається конкурентам через меншу ринкову присутність (2 бали).

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має сильні позиції за асортиментом (5 балів) і непогані оцінки за всіма іншими критеріями, що відповідає її ролі як мультиформатної мережі, орієнтованої здебільшого на B2B-клієнтів.

Загалом, результати демонструють, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є яскраво вираженим лідером за часткою ринку та ціновою політикою, що підкреслює його позицію національного дискаунтера, орієнтованого на максимальну доступність для широкого кола споживачів. Однак, це досягається за рахунок менш широкого асортименту та орієнтації на базові потреби.

ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує баланс між якістю, сервісом та інноваціями, що є її основною конкурентною перевагою в середньо- і преміум-сегменті роздрібної торгівлі. Підприємство демонструє сильні сторони в асортименті товарів, орієнтації на клієнта та інноваційності. Це свідчить про стратегію, спрямовану на створення унікального клієнтського досвіду, різноманіття вибору та постійний розвиток, що відповідає потребам більш вимогливого споживача.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», хоча й має меншу частку на роздрібному ринку для кінцевого споживача, вирізняється широким асортиментом, особливо у сегменті оптових закупівель та для бізнесу, а також високою якістю товарів, орієнтованою на професійних клієнтів.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» займає середню позицію, пропонуючи збалансований підхід між ціновою політикою та асортиментом, що робить

його привабливим для споживачів, які шукають компроміс між ціною та якістю. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» обслуговує преміум-споживачів, але має менший обсяг ринку.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» для зміцнення своїх позицій може:

1. Продовжувати розширення асортименту та інвестувати у якість обслуговування.

2. Активніше розвивати інновації для покращення клієнтського досвіду.

3. Уважно стежити за цінами у ключових товарних групах, щоб зберігати баланс між якістю та доступністю.

У сучасному конкурентному середовищі компанії змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні ресурси. Для цього використовується матриця GE/McKinsey, яка допомагає оцінити, в яких напрямках бізнесу доцільно інвестувати ресурси, а які - скорочувати чи трансформувати. Оцінимо конкурентоспроможність за двома параметрами [39]:

1. Позиція на ринку (сильна, середня, слабка). Оцінюється за такими підкритеріями:

- частка ринку підприємства;
- динаміка зростання обсягів продажів;
- впізнаваність бренду;
- географія покриття;
- рівень лояльності клієнтів;
- рівень операційної ефективності.

2. Привабливість ринку (висока, середня, низька). Оцінюється за такими підкритеріями:

- темп зростання ринку роздрібної торгівлі;
- ємність ринку (обсяг попиту);
- рівень конкуренції;
- регуляторне середовище;

– вхідні бар'єри;

– перспективи інноваційного розвитку;

– поведінка споживачів.

Результати позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» та підприємств-конкурентів у матриці GE/McKinsey представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» та підприємств-конкурентів у матриці GE/McKinsey

Підприємство	Позиція на ринку	Привабливість ринку
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Середня	Висока
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Висока	Висока
ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	Низька	Середня

Джерело: складено автором

Визначення позицій на ринку базується на наступному: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» займає понад 25% ринку FMCG (fast-moving consumer goods), Сільпо – близько 14–15%, ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» – до 3% [21, 40-42].

При визначенні темпів зростання мережі досліджено, як швидко розширюється мережа магазинів [21, 40-42]:

– ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» активно відкриває нові магазини в усіх регіонах;

– Сільпо зосереджено на преміальних та інноваційних форматах (наприклад, магазини з авторськими інтер’єрами, гастромаркети);

– ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» розвивається повільно, нові відкриття - поодинокі.

Брендова впізнаваність і лояльність споживачів визначається наступним [21, 40-42]:

– ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - найвідоміший бренд серед дискаунтерів, ціновий лідер;

– Сільпо - бренд з лояльною аудиторією, орієнтований на досвід покупця (атмосфера, інтер’єр, сервіс);

– ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» - асоціюється з вищим ціновим сегментом, але слабша впізнаваність у масштабах країни;

При оцінюванні ефективності бізнес-моделі та інновації враховано наступне [21, 40-42]:

– Сільпо активно впроваджує ІТ-рішення, має розвинену мобільну платформу та бонусну програму «Власний рахунок»;

– ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зосереджено на оптимізації логістики та ціни;

– ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» менш помітний в інноваційній площині.

Отже, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має високу позицію, як лідер ринку з найбільшою мережею та впливом. Сільпо займає середню позицію: має сильний бренд і лояльну аудиторію, але поступається охопленням. ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» має низьку позицію, зосереджений в окремих містах, частка ринку низька, стратегія розвитку неагресивна.

При визначенні привабливості ринку враховано [39]:

1. Темп зростання ринку:

– ринок FMCG в Україні зростає, особливо після адаптації до умов війни, що підтверджується аналітичними оглядами рітейл-сектору;

– попит на продукти першої необхідності стабільно високий.

2. Ємність ринку:

– сегмент дискаунтерів (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ») дуже привабливий — більшість населення віддає перевагу низьким цінам;

– сегмент преміальних супермаркетів (Сільпо) також набирає популярності в містах-мільйонниках;

– середній сегмент (ТОВ «НОВУС УКРАЇНА») менш привабливий через тиск з обох боків — як з боку дискаунтерів, так і преміум-брендів.

3. Конкуренція висока, але нові формати (ніші, онлайн-торгівля, гастроконцепції) створюють додаткові можливості.

4. Регуляторне середовище загалом стабільне, зростає прозорість ринку, підтримка національного виробника.

5. Поведінка споживача:

– зростає інтерес до вітчизняних продуктів, безпечних, етичних, органічних товарів;

– онлайн-покупки стають нормою, що відкриває додаткові ніші [21, 40-42].

Отже, висока привабливість спостерігається у двох ринкових ніш: масовий сегмент (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ») і преміальний сервіс (Сільпо), Середня привабливість - у класичних супермаркетів середнього рівня (ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»), де конкуренція найвища, а маржинальність нижча.

Результати оцінки свідчать, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має найсильніші позиції на ринку, поєднуючи високу конкурентну силу з високою привабливістю ринку, що свідчить про доцільність подальших інвестицій у розвиток. Сільпо, попри середню ринкову позицію, діє у високопривабливому сегменті, тому може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок розвитку нових форматів (преміальні магазини, e-commerce, локальні продукти). ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» має низькі конкурентні позиції та працює у менш привабливих сегментах, що передбачає необхідність переосмислення стратегії розвитку: або фокусування на вузькій ніші, або зміна позиціонування. Використання матриці GE/McKinsey дає можливість «Сільпо» стратегічно планувати розвиток, концентрувати ресурси на напрямах із високим потенціалом та уникати неефективних інвестицій у малоперспективні сегменти. Аналіз конкурентів допомагає також визначити ринкові можливості та загрози.

В завершення якісної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» було проаналізовано такі параметри, які прямо впливають на лояльність клієнтів, зручність обслуговування та позиціонування бренду, зокрема:

– Програма лояльності - є інструментом залучення та утримання постійних клієнтів. Наявність гнучкої програми з персональними бонусами чи кешбеком збільшує середній чек та рівень довіри до бренду;

– Акції та знижки - вагомий фактор для споживача в умовах економічної нестабільності. Частота проведення акцій свідчить про активність маркетингової політики;

– Онлайн-платформа - критичний чинник сучасної торгівлі. В умовах розвитку e-commerce саме наявність зручного онлайн-магазину або додатку забезпечує конкурентну перевагу.

Ці три критерії є індикаторами адаптації підприємства до нових споживчих звичок та тенденцій ринку.

Результати порівняння позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» з конкурентами наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Конкурентні позиції підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Параметр	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
Програма лояльності	«Власний Рахунок»: персональні бонуси, кешбек, сезонні пропозиції	Бонусна система «ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» Клуб», базова, без персоналізації	Картка лояльності, обмежений набір знижок
Акції та знижки	Часті, сезонні, тематичні, широкий асортимент акційних товарів	Постійні знижки, «товар дня», сильна акційна політика	Менш регулярні, часто лише в межах окремих груп товарів
Онлайн-платформа	Розвинений додаток, можливість онлайн-замовлення, доставка Glovo, власна платформа	Обмежений онлайн-функціонал, тільки перегляд товарів	Доступна доставка через сайт, середній функціонал

Джерело: складено автором на основі [21, 40-42]

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень розвитку в усіх трьох напрямках. Зокрема, персоналізований підхід у програмі лояльності дозволяє гнучко реагувати на потреби споживачів, акції охоплюють широкий спектр товарів, а сучасна онлайн-платформа забезпечує зручність покупок у цифровому форматі. Для порівняння, конкуренти здебільшого зосереджуються на базових або менш персоналізованих рішеннях, а їх онлайн-сервіси мають обмежений функціонал.

Зіставлення ключових маркетингових та цифрових характеристик показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має суттєву перевагу над основними конкурентами завдяки сучасному підходу до комунікації з клієнтами та високому рівню сервісу. Така стратегія зміцнює позиції компанії на ринку й сприяє формуванню стабільної бази лояльних споживачів, що в умовах високої конкуренції є одним із головних чинників довгострокового успіху. Конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» проявляється у впровадженні інноваційних форматів магазинів, розвитку брендів власного виробництва, активному використанні цифрових рішень та персоналізованій взаємодії з клієнтами. У порівнянні з іншими гравцями, які часто зосереджені на ціновій конкуренції, ТОВ «Сільпо-Фуд» обирає модель створення унікального споживчого досвіду. Це дозволяє підприємству зберігати високу лояльність клієнтів та зміцнювати свою ринкову позицію навіть в умовах економічної нестабільності.

2.4 Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах надзвичайної динамічності ринку та зростання ролі клієнтоорієнтованості конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі визначається здатністю ефективно адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати сталий фінансовий результат. У цьому контексті мережа супермаркетів “Сільпо”, яка входить до холдингу Fozzy Group, має як очевидні конкурентні переваги, так і зони, що потребують вдосконалення. У контексті динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та зростаючих очікувань споживачів, мережа супермаркетів “Сільпо” має всі передумови для

подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій. На основі проведеного аналізу запропоновано низку стратегічних та операційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це представлено на рисунку 2.3.

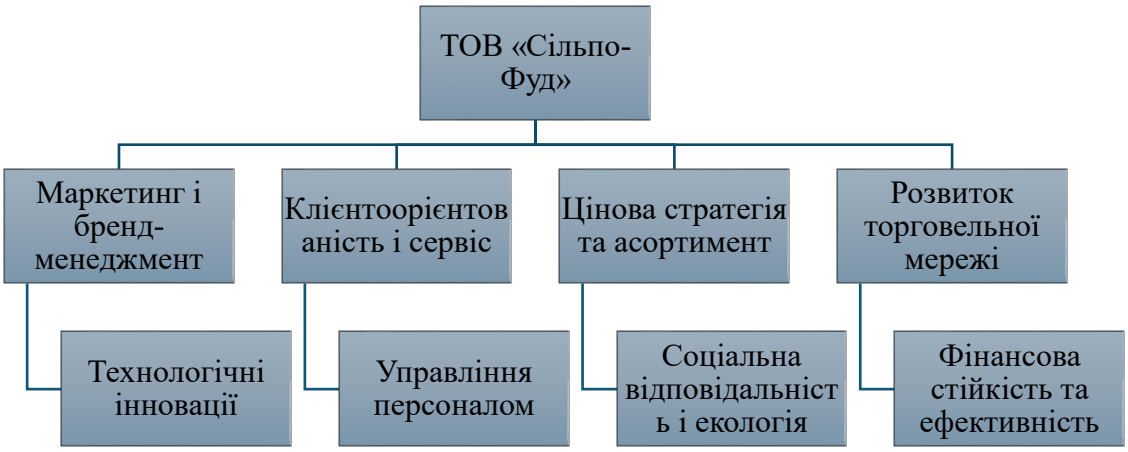

Рисунок 2.3 – Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

1. Підвищення цінової гнучкості та оптимізація асортименту.

Один з основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» - ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - перевершує за часткою ринку. Основною перевагою ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є агресивна цінова політика. У той час як ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонується як мережа з середнім або преміальним рівнем сервісу, існує ризик втрати частки лояльних споживачів, які перемикаються на дешевші альтернативи.

У звязку з цим запропоновано такі рекомендації:

– Впровадити динамічне ціноутворення з урахуванням попиту та поведінки споживача.

– Збільшити частку private label (товарів власної торгової марки), які дозволяють контролювати ціну і якість.

– Оптимізувати SKU (кількість товарних позицій) у категоріях з низькою обертаністю.

2. Цифровізація взаємодії з клієнтом

В епоху digital-рітейлу важливим фактором конкурентоспроможності стає якість цифрових сервісів. Власний мобільний додаток “Сільпо” має хорошу функціональність, однак рівень персоналізації пропозицій потребує покращення.

Рекомендації:

– Використання Big Data та алгоритмів машинного навчання для персоналізації промоакцій.

– Інтеграція цифрових карт лояльності з пропозиціями на основі історії покупок.

– Розширення можливостей мобільного додатку (наприклад, віртуальні полиці, AR-навігація магазином, цифрові каси).

3. Розвиток омніканальності.

Нові формати купівлі - онлайн-замовлення, доставка додому, самовивіз - стають критичними для сучасного покупця. У порівнянні з конкурентами - ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», яке інтенсивно розвиває e-commerce, “Сільпо” має резерви росту [40].

Рекомендації:

– Створити єдину інтегровану платформу для онлайн-замовлень, яка дозволяє легко змінювати формат отримання товарів.

– Запровадити швидку доставку у великих містах (експрес-доставка до 2 годин).

– Розвивати партнерства з доставочними сервісами (Glovo, Rocket, Bolt).

4. Підвищення ефективності управління персоналом.

Згідно з аналізом внутрішньої ефективності “Сільпо”, високий рівень плинності персоналу в окремих регіонах знижує якість сервісу, що напряму

впливає на конкурентоспроможність.

Рекомендації:

– Впровадження програм нематеріальної мотивації (кар'єрне зростання, навчання).

– Вдосконалення корпоративної культури.

– Використання KPI-системи оцінки роботи персоналу з елементами гейміфікації.

5. Екологічність та соціальна відповідальність

Сучасний споживач стає все більш свідомим. Компанії, які демонструють соціально відповідальну позицію, отримують перевагу в очах клієнтів. У цьому напрямі ТОВ «Сільпо-Фуд» вже робить певні кроки (сортування, eco-packaging), однак потрібно активізувати ці зусилля [21].

Рекомендації:

– Активне просування екологічних ініціатив (відмова від пластикових пакетів, програма збору вторсировини).

– Запровадження концепту "еко-магазинів" у великих містах.

– Співпраця з локальними фермерськими господарствами з акцентом на органічну продукцію.

На основі проведеного аналізу ринку, діяльності конкурентів і внутрішньої ситуації, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно інвестувати в такі напрями вказані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Напрямки інвестування для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Напрямок інвестування	Орієнтовні інвестиції (млн грн)	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Розвиток e-commerce	150	Зростання онлайн-продажів на 35%
2	Модернізація логістики	120	Зменшення витрат на доставку на 10%
3	Оновлення магазинів (редизайн)	200	Зростання середнього чека на 8–10%

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
4	Розвиток власних торгових марок (ВТМ)	80	Збільшення прибутковості на 5–7%
5	Маркетингові програми	100	Приріст нових клієнтів на 15%
6	Екологічні ініціативи	50	Підвищення лояльності споживачів

Джерело: складено автором на основі [45, 54, 55, 57, 60, 61]

Для визначення пріоритетних напрямків інвестування та оцінки необхідних ресурсів було проведено комплексний аналіз сучасних трендів розвитку рітейлу, внутрішнього стану ТОВ «Сільпо-Фуд» та її конкурентного оточення. Основними джерелами інформації стали:

1. Аналітичні звіти ринку роздрібної торгівлі України — дослідження провідних консалтингових компаній, таких як Kantar, Nielsen, Deloitte, які регулярно публікують огляди тенденцій розвитку FMCG-сектору, включаючи інвестиції у цифрові технології, логістику та маркетинг.

2. Відкриті дані ТОВ «Сільпо» — публічні звіти, презентації інвесторам, інтерв'ю з керівниками, а також внутрішні документи (за можливості), де компанія озвучує стратегічні плани розвитку, інвестиційні пріоритети та очікувані ефекти від впроваджень.

3. Порівняння з ринковими лідерами — оцінка масштабів інвестицій конкурентів (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», інші мережі), що дозволяє орієнтуватися в середніх значеннях фінансових вкладень на ключові напрямки.

4. Експертні оцінки та прогнози — рекомендації аналітиків та консультантів з урахуванням сучасних тенденцій: цифровізація, підвищення ефективності логістики, екологічна відповідальність, розширення власних торгових марок (ВТМ).

Основними напрямками інвестування для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено такі.

1. Розвиток e-commerce (150 млн грн). Витрати включають створення та підтримку зручної онлайн-платформи, мобільних додатків, інтеграцію з логістикою та маркетингові кампанії для стимулювання онлайн-продажів. Ринок онлайн-торгівлі в Україні демонструє високі темпи росту, і інвестиції такого масштабу відповідають вимогам масштабного розвитку.

2. Модернізація логістики (120 млн грн). Враховує автоматизацію складів, оптимізацію маршрутів доставки, впровадження систем управління запасами. Такий рівень інвестицій узгоджується з галузевими стандартами і здатен забезпечити значне зниження витрат.

3. Оновлення магазинів (редизайн) (200 млн грн). Включає ремонтні роботи, оновлення інтер'єру, впровадження сучасних технологій обслуговування, що сприяє підвищенню комфорту покупців і збільшенню середнього чека.

4. Розвиток власних торгових марок (ВТМ) (80 млн грн). Вкладення в розробку, виробництво та просування ВТМ дозволяють підвищити маржинальність і забезпечити відмінність асортименту.

5. Маркетингові програми (100 млн грн). Витрати на рекламні кампанії, акції, програми лояльності, що сприяють залученню нових клієнтів і збільшенню продажів.

6. Екологічні ініціативи (50 млн грн). Інвестиції в енергоефективне обладнання, зменшення використання пластику, сортування відходів. Цей напрямок підвищує репутацію бренду і лояльність покупців.

Для успішного розвитку в умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно інвестувати приблизно 700 млн грн протягом найближчих двох років. Такі вкладення забезпечать:

– збереження і нарощення ринкової частки;

– підвищення прибутковості бізнесу;

– формування сучасного бренду, який відповідає вимогам споживачів.

Важливо, щоб інвестиції розподілялися збалансовано між цифровим

розвитком, логістикою, клієнтським сервісом і соціальною відповідальністю.

Очікувані ефекти наведені на основі:

– аналізу кейсів впровадження аналогічних заходів у великих рітейлерах;

– прогнозів зростання відповідних показників, опублікованих у галузевих звітах;

– розрахунків внутрішньої ефективності інвестицій (ROI), що базуються на співвідношенні інвестицій і приросту ключових бізнес-показників.

Таким чином, наведені надані показники ефективності є орієнтовними і сформовані на основі аналізу ринкових тенденцій, порівняльних даних конкурентів і внутрішньої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Вони слугують надійною базою для планування інвестиційних рішень з урахуванням пріоритетів бізнесу та потенційних вигод.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить про те, що попри наявність значних конкурентних переваг (сильний бренд, велика мережа, лояльна клієнтська база), ТОВ «Сільпо-Фуд» стикається з тиском як з боку цінових дискаунтерів, так і з боку преміум-мереж та онлайн-рітейлерів. Зростання частки ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на ринку, активний розвиток ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», експансія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчать про необхідність переосмислення підходів до позиціонування, асортиментної політики та цифрової трансформації.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд»: зміцнити свої позиції в умовах конкуренції; краще задовольнити потреби цільової аудиторії; розширити ринковий охват; підвищити лояльність клієнтів; забезпечити стійке зростання виручки та прибутковості.

Таким чином, конкурентоспроможність “Сільпо” може бути суттєво підвищена за рахунок поєднання стратегічного управління, інноваційних технологій.

Висновки за розділом 2

Другий розділ дослідження охоплює комплексний аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібної торгівлі України, а також оцінку внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів. На основі порівняльного аналізу ключових конкурентів — ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» і ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» — було визначено сильні і слабкі сторони «Сільпо», що дозволило сформувати чітку картину її позиціонування на ринку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється високим рівнем орієнтації на клієнта, широким асортиментом товарів, значною увагою до інновацій та якості сервісу. Ці фактори створюють стійку конкурентну перевагу у сегменті середнього і преміум-класу, де споживачі цінують не лише ціну, а й унікальний клієнтський досвід. Водночас, у розділі було зазначено, що «Сільпо» стикається з посиленою конкуренцією з боку дискаунтерів, які пропонують нижчі ціни, а також з боку онлайн-ритейлерів, що активно розвивають електронну комерцію.

На підставі глибокого аналізу сучасних ринкових трендів, внутрішнього потенціалу компанії та діяльності конкурентів були сформовані стратегічні рекомендації, спрямовані на посилення позицій «Сільпо» і забезпечення довгострокового зростання. Серед основних пріоритетів інвестування виділено розвиток електронної комерції, що дозволить суттєво розширити канали збуту та покращити взаємодію з клієнтами через цифрові платформи. Запропоновано значні вкладення в модернізацію логістики, що дозволить оптимізувати операційні витрати та підвищити швидкість і якість доставки товарів.

Велику увагу рекомендується приділити оновленню магазинів, що включає не лише ремонт і редизайн інтер’єрів, а й впровадження сучасних

технологій обслуговування, які створять комфортне середовище для покупців і сприятимуть збільшенню середнього чека. Розвиток власних торгових марок має на меті підвищення маржинальності та формування унікальної ідентичності бренду, що дозволить виділитися на фоні конкурентів. Також акцент зроблено на посилення маркетингових активностей через комплексні програми лояльності, рекламні кампанії та акції, які сприятимуть залученню нових клієнтів і утриманню існуючих. Особливе значення мають екологічні ініціативи, що відповідають сучасним тенденціям корпоративної соціальної відповідальності та позитивно впливають на імідж компанії. Загальний обсяг інвестицій, рекомендований для реалізації цих напрямків, складає близько 700 млн гривень на найближчі два роки. Такий стратегічний підхід дозволить не лише зберегти, а й суттєво розширити ринкову частку, підвищити прибутковість і сформувати сильний, сучасний бренд, адаптований до потреб різних сегментів споживачів.

Впровадження запропонованих рекомендацій дасть змогу ТОВ «Сільпо-Фуд» гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі, підтримувати баланс між інноваціями, якістю та ціною, а також ефективно конкурувати з дискаунтерами, преміум-мережами та онлайн-рітейлерами. Це стане основою для сталого розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог клієнтів.

Таким чином, другий розділ розкрив комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», який базується на поєднанні стратегічного управління, інвестицій у технологічні та маркетингові інновації, а також соціальної відповідальності, що є ключовими чинниками успішного розвитку в сучасному роздрібному бізнесі України.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим чинником його життєздатності, стійкості та довготривалого успіху. В умовах швидкоплинного середовища, зміни споживчих уподобань, зростання цінової конкуренції та розвитку цифрових технологій, підприємства повинні не лише утримувати свої позиції, а й постійно шукати шляхи вдосконалення та адаптації до нових викликів. Проведене дослідження показало, що конкурентоспроможність підприємства — це складне, багатофакторне явище, яке залежить як від внутрішніх резервів організації, так і від зовнішнього середовища. В рамках дипломної роботи було проаналізовано діяльність одного з лідерів роздрібної торгівлі в Україні — мережі супермаркетів “Сільпо”. У дипломній роботі було комплексно досліджено теоретичні засади, сучасні підходи та практичні аспекти формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі. Актуальність теми дослідження обумовлена стрімкими змінами глобального ринку, цифровою трансформацією економіки, змінами споживчих уподобань і посиленням конкурентної боротьби, що змушує підприємства, зокрема мережу супермаркетів «Сільпо», постійно адаптуватися та впроваджувати інновації.

У результаті виконаної роботи було досягнуто поставлену мету — обґрунтовано практичні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства «Сільпо» на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що на неї впливають.

У процесі дослідження:

– проаналізовано теоретико-методологічні підходи до визначення конкурентоспроможності, її складові, функції, а також місце конкурентної переваги в системі стратегічного управління підприємством;

– виявлено, що конкурентоспроможність є багатофакторним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх ресурсів і процесів підприємства (ефективність управління, маркетинг, персонал, сервіс), так і зовнішніх чинників (конкуренти, зміни в законодавстві, споживчі тренди, макроекономічна ситуація);

– визначено ключові фактори впливу на конкурентоспроможність «Сільпо», серед яких: брендова впізнаваність, масштаб і географія мережі, гнучкість асортиментної політики, цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, програма лояльності;

– проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз та порівняльну оцінку позиції «Сільпо» щодо основних конкурентів. Встановлено, що підприємство має низку конкурентних переваг, проте водночас стикається із викликами, зокрема зростанням цінової конкуренції, тиском з боку дискаунтерів, потребою в цифровій трансформації та посиленням екологічних вимог;

– на основі аналітичних результатів сформульовано систему практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій мережі «Сільпо», що включають вдосконалення клієнтського досвіду, розвиток власних торгових марок, розширення онлайн-продажів, запровадження екологічних ініціатив, цифровізацію логістики та управлінських процесів.

Результати дослідження підтверджують, що конкурентоспроможність не є статичною характеристикою — вона вимагає постійного вдосконалення, моніторингу та адаптації до змін ринкового середовища. Успішні компанії, такі як «Сільпо», повинні не лише зберігати свої позиції, але й активно впроваджувати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби сучасного споживача.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані у діяльності не лише «Сільпо», а й інших підприємств роздрібної торгівлі, які прагнуть до збереження і посилення своїх конкурентних позицій. Також результати дослідження можуть бути

корисними для студентів, викладачів, маркетологів і фахівців з менеджменту при вивченні механізмів формування конкурентних переваг.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки потребує системного підходу, стратегічного мислення, відкритості до змін та гнучкого використання ресурсів. Лише за умови постійного вдосконалення бізнес-моделі та орієнтації на потреби споживача підприємство може досягти сталого успіху та зберегти свою ринкову позицію в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності // *Економіка та суспільство*. 2024. №60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73

2. Аналітика Ukrainian Retail Association (URA). URL : https://rau.ua/

3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2011. 296 с

4. Базик О. Внутрішні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // *Екологічна економіка та наука*. 2024. № 7(24). С. 56–78.

5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К. : ВД „Професіонал", 2006. 448 с.

6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності // *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6-13.

7. Береза І.В. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності АПК // *Вісник аграрної науки*. 2014. №9. С.73-77.

8. Бех І.Д. Виховання особистості. Київ: Либідь, 2003. 280 с.

9. Бутко М.П., Пилипенко С.І. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, практика, оцінювання. К. : Центр учбової літератури, 2017. 368 с.

10. Валігурський Д. І. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення // *Економічний розвиток*. 2013. № 1. С. 45–52.

11. Вертелєва О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2016. № 3. С. 33–48.

12. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг // *Економіка.*

Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 97-101.

13. Гриньова В.М., Мисько Н.В. Оцінка конкурентоспроможності промислової продукції на основі комерційної оцінки її якості // *Бізнес Інформ*. 2013. №9. С. 145–149.

14. Грицюк Н.А. Іноваційні підходи до вивчення стану фінансової безпеки підприємств України // *Проблеми науки*. 2019. №1. С.13-17.

15. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №3 (318). С. 260–264.

16. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

17. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства. Харків. 2020. 340 с.

18. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. К. : ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2004. 144 с.

19. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

20. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства // *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.

21. Звітність ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOop5_hqc8SFZw31OXTmp5FQS6_eftyY5dhyoxD_r79XSF4u5P6WW

22. Іванов Ю.Б., Піддубна Л.І. Концептуально-методологічні аспекти синтезу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства // *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С. 50–53.

23. Ігнатенко С.М. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 67–72.

24. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип. 3(2). С. 24-31.

25. Клименко С.М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

26. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства // *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230.

27. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41.

28. Коломієць В.В. Прийняття стратегічних рішень у сфері експертно-імпортних операцій в умовх ринку // *Економічні науки*. 2004. №10. С.103.

29. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

30. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // *Економіка та суспільство*. 2024. №14. С. 85–90.

31. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf

32. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18.

33. Лагутін В.І., Сухонос О.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на засадах системного підходу. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 48–52.

34. Литвинюк О. П. Аналіз чинників формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості // *Інновації та технології в харчовій промисловості і ресторанному господарстві*. 2020. С. 55–59.

35. Лузан Ю.Я. Організаційно - економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : теоретико – методологічний аспект // *Економіка АПК*. 2011. №2. С.3.

36. Марчук Н.І. Механізми формування конкурентних переваг підприємства // *Економіка та держава*. 2019. №11. С. 42–46.

37. Мельник А.Г., Герасимчук З.В. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №1. С. 10–18.

38. Науменко Ю. В. Внутрішні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств у післякризовий період // *Економіка та організація управління підприємствами.* 2024. № 4.

39. Офіційний сайт McKinsey & Company. URL : https://www.mckinsey.com/

40. Офіційний сайт NOVUS. URL : https://novus.ua/novus-about

41. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL : https://www.atbmarket.com/company

42. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». URL : https://www.metro.ua/

43. Очікування підприємств роздрібної торгівлі в І кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL : https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-rozdribnoyi-torhivli-v-i-kvartali-2024-roku-shchodo

44. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Дніпро : Вид-во ДУЕП. – 2006. – 276 с.

45. Рейтинг Forbes. 20 найбільших ритейлерів України. URL :

https://forbes.ua/company/aktivniy-epitsentr-zmini-prioritetiv-v-fozzy-group-zrostayuchiy-sinsay-20-naybilshikh-riteyl-kompaniy-ukraini-sukupniy-vitorg-600-mlrd-grn-02012025-25986

46. Савчук В.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифрової трансформації. Львів: ЛНУ, 2021. 284 с.

47. Сало Я. В., Марчук І. С., Орловська С. С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні // *Економіка та суспільство*. 2021. №26. С. 112–117.

48. Сапотніцька І., Козак О. Вплив внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації // *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 2(45). С. 112–119.

49. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

50. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

51. Янков О. Г. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник Полісся*. 2020. №4. С. 112–118.

52. Яремчук О.І. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та шляхи підвищення. *Вісник ХНЕУ*. 2022. №4. С. 35–40.

53. Яцишин Ю.В. Концептуальна модель інтеграції м’яких компонент компетенцій в управлінні проектами // *Управління проектами*. 2013. №7. С. 76–88.

54. Deloitte Insights: "Retail competitiveness 2024". URL : deloitte.com

55. Dragon Capital. URL : https://dragon-capital.com/ua/

56. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.

57. KPMG в Україні. URL : https://kpmg.com/ua/uk/home.html

58. O'Dell, C., Hubert, C. Deep Dive: Knowledge Management in a Time of

Rapid Change and Uncertainty. Knowledge Architecture, 2020.

59. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

60. Pro-Consulting. URL : https://pro-consulting.ua/

61. RetailersUA. URL : https://retailers.ua/

62. Skvarciany V., Jurevičienė D. Comprehensive Assessment of Enterprise Digital Competitiveness // *Prague Economic Papers*. 2024. №33(2). P. 220–243.

63. Soesetio Y., Soetjipto B. E., Handayati P. Innovation and firm competitiveness as intervening variables in improving financial performance of MSMEs *// Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2024. №22(2). P. 524–546.

64. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2022.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікації за результатами дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ
СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ ТА ПРИВАТИЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АКАДЕМІЯ СІЛЕЗІЇ (ПОЛЬЩА)

МАТЕРІАЛИ

І Міжнародної науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ»

Київ,
23 квітня 2025 року

ЖИВКО М.О., к.ю.н., молодший дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, м. Пюссі, Естонія
РОДЧЕНКО С.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, бухгалтерського обліку та безпеки бізнесу Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна
ЖИВКО Ю.М., бакалавр спеціальності «Системний аналіз», інститут комп'ютерних наук та інформаційних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
IT-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 66

ЗЕЛЕНА А.В., здобувач, бакалавр, ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕКЛАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 68

КРАМСЬКА Є.А., здобувач, бакалавр, ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 71

ОЛІЙНИК О.В., здобувачка, бакалавр, ДУ «КАІ», м.Київ, Україна
МАКСИМЕНКО Ж.В., ст. викладач кафедри економіки та бізнес-технологій ДУ «КАІ», м.Київ, Україна
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН 75

PANCHENKO OKSANA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
SHEHYNSKA ANASTASIIA, Master of Computer Science, Master of Psychology, self-employed
ZHYVKO OLEG, graduate student of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine
PERSONNEL AS A KEY ELEMENT OF CORPORATE MANAGEMENT 78

ПАНЧЕНКО В.А., д.е.н, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри менеджменту, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
ЖИВКО В.В., магістр економіки, ТОВ «Нова Лінія 1», начальник фінансово-аналітичного відділу,
ЄЛІНЕЦЬКА І.О., АРТЕМЕНКО М.С., здобувачі, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
МАРКЕТИНГ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 80

6. Лозова А. П. Теорія та практика реклами. Львів : ЛНУ, 2019. 178 с.
7. Лисюк Т. В., Терещук О. В., Демчук О. І. Основи реклами. Рівне : НУВГП, 2021. 144 с.
8. Шоробура І. М., Бардей О. В. Маркетингова діяльність підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2020. 256 с.

КРАМСЬКА Є.А.,
здобувач, бакалавр, ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна[11]

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, насичення ринку товарами і послугами, конкуренція між підприємствами загострюється щодня. Саме тому вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є не просто бажаним, а життєво необхідним для забезпечення його розвитку.

Розуміння основних чинників, що формують конкурентні переваги, дозволяє підприємству:

- ефективніше розробляти стратегії розвитку;
- підвищувати якість товарів і послуг;
- адаптуватися до змін у ринковому середовищі;
- мінімізувати ризики невдач.

Дослідження факторів конкурентоспроможності дає можливість не тільки об'єктивно оцінити реальний стан підприємства, але й передбачити потенційні загрози та вчасно на них реагувати.

Фактор - це сукупність умов, внутрішніх і зовнішніх, які безпосередньо або опосередковано впливають на здатність підприємства змагатися за ринки збуту і залучення клієнтів. Для повного розуміння складових конкурентної переваги підприємства необхідно чітко визначити та класифікувати всі фактори, що впливають на аналізовані змінні [1].

Огляд економічної літератури виявив ряд підходів до виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми та позицію на ринку [1-7].

Вчені класифікують ці фактори по-різному: І. Должанський, Т. Загорна, М. Акулюшина, Л. Зотова, В. Швець поділяють їх на внутрішні і зовнішні [1, 2]. Ця класифікація є загальноприйнятою як у вітчизняній, так і в зарубіжній

---

[11] ***Науковий керівник: ПУСТОВГАР С.А.,*** *к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна*

економічній науці. Литвинюк О. П. розрізняє фактори конкурентоспроможності мегарівня, макрорівня та мікрорівня [3].

У своїй класифікації О. Янков виділяє такі групи факторів: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні, транспортні, екологічні, промислові та ринкові [4]. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення оптимальної сукупності факторів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що підкреслює складність та багатоаспектність даної проблеми.

З системного підходу дуже важливо класифікувати фактори за їх джерелами, тобто розділити їх на внутрішні та зовнішні, які взаємодіють і взаємопов'язані. Результати узагальнення внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

№	Фактор	Показники
1.	Виробнича база	– Ступінь автоматизації процесів управління виробництвом – Наявність дієвої системи контролю якості – Стан та оновленість основних засобів – Наявність власних виробничо-переробних потужностей
2.	Ресурсне забезпечення	– Ресурсовитрати на одиницю продукції – Коливання цін на сировину – Доступність внутрішніх ресурсів та мінімальна залежність від постачальників
3.	Технологічна спроможність	– Рівень технічної модернізації – Ступінь застосування досягнень науково-технічного прогресу
4.	Кадровий потенціал	– Мотиваційна політика в оплаті праці – Кваліфікаційна структура персоналу – Системність у підвищенні компетентностей – Ефективність внутрішньої мотивації персоналу
5.	Інноваційний потенціал	– Спроможність до реалізації конкурентної стратегії – Інноваційна активність і привабливість підприємства – Гнучкість щодо змін (реструктуризації, реформи)
6.	Інвестиційний потенціал	– Наявність внутрішнього капіталу – Здатність залучати зовнішнє фінансування на вигідних умовах – Рівень довіри з боку інвесторів
7.	Маркетинговий потенціал	– Функціонування маркетингового відділу – Позиціонування бренду (імідж) – Розвинена система реалізації продукції
8.	Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	– Показники ефективності використання виробничих і людських ресурсів

Узагальнено автором на основі [2, 5-7]

Конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії різноманітних факторів, серед яких провідну роль відіграють внутрішні чинники. Саме внутрішній потенціал компанії визначає її здатність ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей. Аналіз основних внутрішніх факторів дозволяє краще зрозуміти механізми побудови конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємства [5].

Особливе місце серед факторів конкурентоспроможності займає кваліфікація персоналу. Високий рівень професійної підготовки, мотивація, здатність до навчання та розвитку визначають ефективність виконання бізнес-процесів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Підприємства, що інвестують у навчання працівників і створюють умови для їхнього кар'єрного зростання, мають значно більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Не можна залишити поза увагою і роль ефективної логістики та організації постачання. Своєчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, мінімізація витрат на транспортування та оптимізація складських процесів сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та покращенню обслуговування клієнтів [6].

Ще одним важливим аспектом є маркетингова діяльність. Ефективні маркетингові стратегії дозволяють не лише інформувати споживачів про товар чи послугу, а й формувати стійкий попит, підтримувати позитивний імідж бренду та стимулювати лояльність клієнтів. Особливого значення набуває використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж і персоналізованого підходу до кожного сегмента цільової аудиторії [5].

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства дозволяє забезпечити стабільність роботи, фінансувати інноваційні розробки, модернізувати виробничі потужності та витримувати коливання кон'юнктури ринку. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю включає оптимізацію витрат, грамотне використання кредитних ресурсів, інвестування в перспективні напрямки розвитку та забезпечення достатнього рівня ліквідності [6].

Інноваційний потенціал підприємства також є важливим внутрішнім фактором конкурентоспроможності. Систематична робота над удосконаленням продукції, впровадженням нових технологій і процесів дозволяє підприємству постійно підвищувати свою ефективність і виходити на нові ринки. Інновації сприяють створенню унікальних пропозицій для споживачів, що дає можливість виділятися серед конкурентів. Технологічний рівень виробництва напряму впливає на здатність підприємства швидко й якісно виготовляти продукцію. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів, використання інформаційних технологій дозволяють зменшити витрати часу і ресурсів, підвищити точність і надійність продукції. Технологічна перевага може стати джерелом стійких конкурентних переваг [5].

Не менш важливим чинником є маркетинговий потенціал підприємства. Здатність ефективно вивчати потреби ринку, позиціонувати продукцію,

формувати стійкі відносини зі споживачами та адаптувати стратегії просування до змінних умов суттєво впливає на успіх компанії. Внутрішні можливості маркетингу визначають здатність підприємства не лише реагувати на зміни ринку, а й активно впливати на формування попиту [7].

У результаті дослідження узагальнено думки вчених щодо класифікації факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. З'ясовано, що, незважаючи на наявність численних підходів у науковій літературі, єдиної універсальної системи оцінювання факторів конкурентоспроможності наразі не існує, що свідчить про складність і багатофакторність цієї проблеми.

Поглиблений аналіз літератури дозволив виділити основні групи внутрішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють кадровий, інноваційний, технологічний, маркетинговий та інвестиційний потенціали підприємства.

Література:

1. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
2. Акулюшина М., Зотова Л., Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73
3. Литвинюк О. П. Аналіз чинників формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Інновації та технології в харчовій промисловості і ресторанному господарстві*. К. : НУХТ, 2020. С. 55–59.
4. Янков О. Г. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2020. №4. С. 112–118.
5. Базик О. Внутрішні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Екологічна економіка та наука*. 2024. № 7(24). С. 56–78.
6. Науменко Ю. В. Внутрішні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств у післякризовий період. *Економіка та організація управління підприємствами*. 2024. № 4.
7. Сапотніцька І., Козак О. Вплив внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 2(45). С. 112–119.