

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Аліна ГОНЧАРЕНКО



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



Рецензент: к.е.н., доцент кафедри міжнародної

економіки та менеджменту Харківського

національного економічного університету імені

Семена Кузнеця

Марина КІПА

Харків – 2024


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) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гончаренко Аліні Вадимівні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

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

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Узагальнити сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства; визначити основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; систематизувати підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Обґрунтувати необхідність підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку ринку зоотоварів в Україні; визначити конкурентні переваги ТОВ «Suziria Group» на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; детермінувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» порівняно з основними конкурентами.


3. Запропонувати основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для утримання та покращення конкурентних переваг; сформулювати заходи оптимізації електронної комерції ТОВ «Suziria Group» для підвищення конкурентоспроможності підприємства; сформулювати заходи впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Suziria Group».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року


Студент


підпис

Аліна ГОНЧАРЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Світлана ПУСТОВГАР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1	Сутність конкурентоспроможності підприємства	9
1.2	Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
1.3	Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	26
	Висновки за розділом 1	36
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SUZIRIA GROUP» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	38
2.1	Аналіз ринку зоотоварів в Україні та його основні тенденції .	38
2.2	Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Suziria Group» та його конкурентних переваг	45
2.3	Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»	54
	Висновки за розділом 2	66
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «SUZIRIA GROUP»	68
3.1	Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	68
3.2	Оптимізація електронної комерції ТОВ «Suziria Group» для підвищення конкурентоспроможності підприємства	75
3.3	Заходи щодо впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»	89
	Висновки за розділом 3	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу компанії стикаються з безпрецедентними викликами, такими як посилення міжнародної конкуренції, швидкі технологічні зміни та мінливі споживчі уподобання. Ці чинники змушують підприємства переглядати свої стратегії та активно впроваджувати інноваційні підходи для підтримки своєї конкурентоспроможності. Компанії, які успішно управляють конкурентними перевагами, мають змогу оперативного адаптуватися до ринкових умов, інтегрувати новітні технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних, і забезпечувати персоналізовані рішення для своїх клієнтів.

Спроможність швидко реагувати на зміни в середовищі дозволяє таким компаніям скорочувати витрати, підвищувати продуктивність, а також створювати ціннісні пропозиції, які відрізняють їх від конкурентів. Глобалізація розширює ринки збуту, але водночас посилює необхідність витримувати стандарти якості й адаптувати пропозиції до різних культурних і правових вимог. У цьому контексті компанії з високим рівнем конкурентоспроможності отримують довгострокову стійкість, зберігаючи актуальність на глобальному ринку і залучаючи нових клієнтів та партнерів.

Поняття, чинники та процеси конкурентоспроможності підприємства стали предметом дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених. Окремо варто відзначити праці вітчизняних науковців, які приділяють увагу дослідженню процесів управління конкурентоспроможністю підприємств. Серед них: Дмитренко Н. М., Захаров О.М., Клименко С. М., Акімова Л. М., Чіков І.А., Корж М. В., Чуб І.В., Ярошенко С.П. та інші. Вивченням питаннями дослідження конкурентоспроможності займалися також відомі зарубіжні вчені-економісти: Ансофф І., Портер М., Котлер Ф., Сміт А., Рікардо Д., Самуельсон П. тощо. Важливо підкреслити, що не зважаючи на численні

дослідження конкурентоспроможності підприємств протягом років, вивчення процесі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в кризових умовах, зокрема в умовах війни, є все ще недостатнім.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- систематизовано підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтовано необхідність підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку ринку зоотоварів в Україні;
- визначено конкурентні переваги ТОВ «Suziria Group» на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- детерміновано рівень конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» порівняно з основними конкурентами;
- запропоновано основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для утримання та покращення конкурентних переваг;
- сформульовано заходи оптимізації електронної комерції ТОВ «Suziria Group» для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформульовано заходи впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Suziria Group».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова новизна та теоретичне значення результатів дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій та семінарів, тематичні публікації у періодичних наукових виданнях. Інформаційну базу дослідження також становлять здобутки теорії менеджменту, монографії та довідкова література в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства, звітні дані ТОВ «Suziria Group» та результати власних досліджень.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: методи групування та класифікації – при систематизації факторів конкурентоспроможності підприємства; системний підхід, метод синтезу – для розкриття сутності конкурентоспроможності; метод узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств; статистико-економічні методи дослідження (індукція, дедукція, аналіз, синтез) – для аналізу й оцінки тенденцій ринку зоотоварів України; метод порівняння – для порівняння основних конкурентів на ринку зоотоварів України; метод експертних оцінок – для оцінки конкурентоспроможності основних конкурентів на ринку зоотоварів в Україні; методи кількісного та якісного аналізу – для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»; SWOT- та PEST-аналізи – для визначення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ТОВ «Suziria Group»; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ “Suziria Group”; метод графічного й табличного подання даних; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних і методичних підходів, які можуть бути використані підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності. Запропоновані рекомендації та інструменти спрямовані на оптимізацію процесів управління, посилення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності. Використання результатів дослідження допоможе підприємствам ефективніше адаптуватися до змін ринкового середовища, вдосконалити стратегічне планування і підвищити свою позицію на ринку.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему:

«Конкурентоспроможність підприємства: комплексний підхід до її трактування та оцінювання» у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (Харків, 1 листопада 2024 року);

«Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств» у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід» (Харків, 8 листопада 2024 року)

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 122 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 24 таблиці, 24 рисунки. Список джерел нараховує 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція (від лат. *concurrentia* - зіткнення) - це боротьба між економічними або ринковими суб'єктами, зокрема виробниками (продавцями) товарів, змагання за товарні ринки з метою отримання вигод (доходів, прибутків тощо). Конкуренція – є цивілізованим способом боротьби за виживання та методом відбору та контролю в ринковій економіці.

У літературі слово «конкурентоспроможність» має різне значення, коли застосовується до окремої фірми, окремого сектору або економічної діяльності в межах країни чи регіону. Ладо та ін. зазначають, що «конкурентна парадигма домінує в теорії, дослідженнях і практиці стратегічного менеджменту» [62, 59, 73].

Конкурентоспроможність є багатовимірним, нечітким поняттям. Тривала історія розвитку концепції конкурентоспроможності та злиття економічних та управлінських наук у 1990-х роках може бути одним з головних чинників загального застосування цього терміну [60, 79].

На рис. 1.1 продемонстровано етапи дослідження конкурентоспроможності спираючись на базові економічні теорії. Він підкреслює, як різні періоди розвитку призвели до появи різних економічних шкіл та підходів до розуміння конкурентоспроможності, сформованих під впливом специфічних викликів та особливостей того часу.

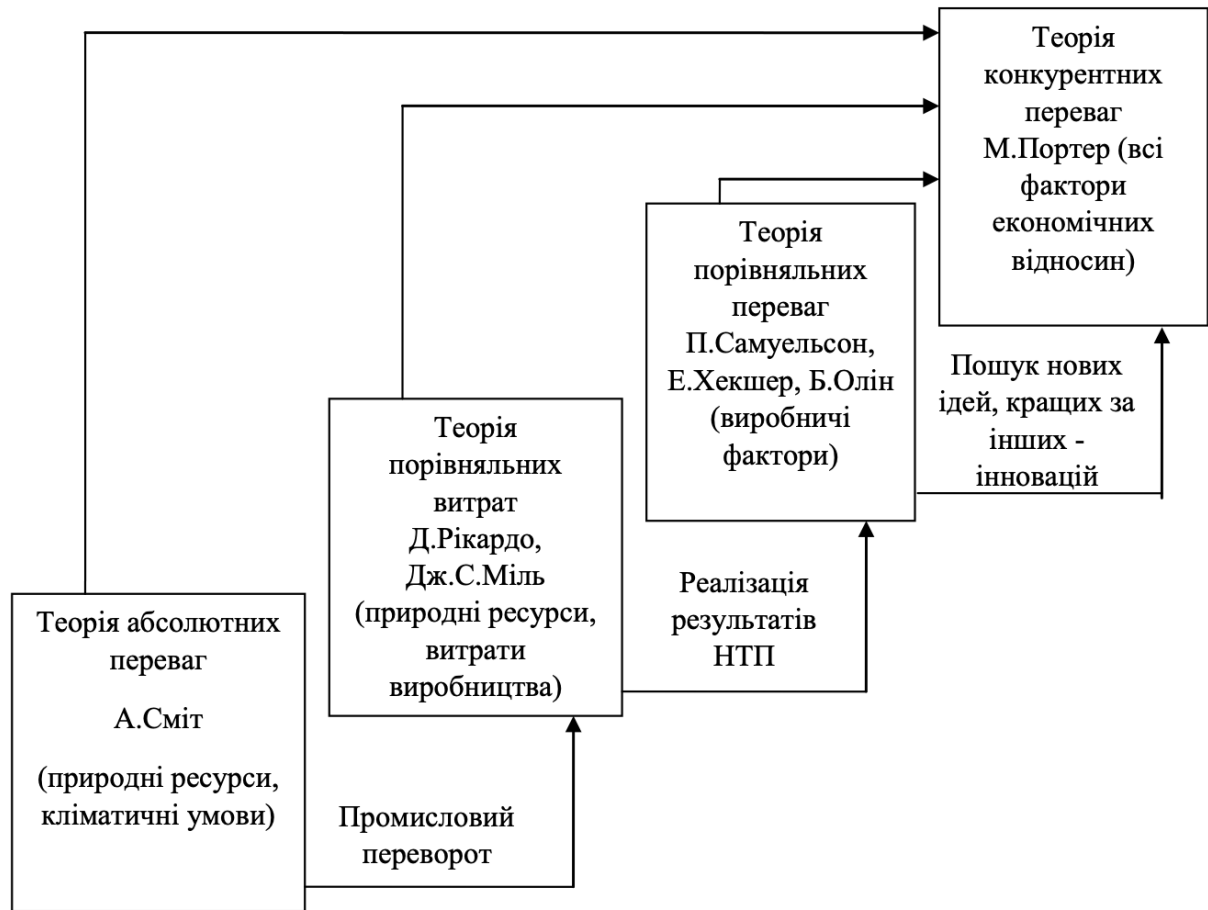


Рисунок 1.1 – Еволюція базових економічних теорій щодо дослідження конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [51]

Перший етап в еволюції теорій конкурентоспроможності представлений теорією абсолютних переваг Адама Сміта, в якій природні ресурси та кліматичні умови розглядаються як вирішальні фактори для здобуття економічної переваги. Сміт підкреслював, що конкуренція оптимізує розподіл ресурсів всередині галузей, і його ідеї заклали основу для оптимального розподілу наявних ресурсів в умовах досконалої конкуренції. Ця теорія, що виникла під час промислової революції, зосереджується на перевагах, які країна має завдяки своїм природним багатствам.

Після цього Давид Рікардо та Джон Стюарт Мілль запровадили теорію порівняльних витрат, яка розширила ідеї Сміта, визнавши, що країнам вигідно спеціалізуватися на виробництві товарів, де вони мають порівняльну перевагу

у витратах, навіть якщо їм не вистачає абсолютної переваги. Ця теорія підкреслює роль природних ресурсів і виробничих витрат у визначенні конкурентоспроможності.

З розвитком технологій та ходом науково-технічного прогресу (НТП) акцент змістився на теорію порівняльних переваг, розроблену Полом Самуельсоном, Елі Хекшером та Бертілом Оліном. Ця теорія підкреслює важливість факторів виробництва, таких як праця, капітал і технологія, у формуванні конкурентної позиції.

Останній етап в еволюції теорій конкурентоспроможності позначений теорією конкурентних переваг Майкла Портера, яка охоплює всі фактори економічних відносин. Портер висунув ідею про те, що інновації та пошук нових ідей, які є кращими, ніж у конкурентів, є ключовими факторами конкурентних переваг. У цій теорії роль усіх економічних факторів, включаючи технологічний прогрес, стратегічний менеджмент і глобальну конкуренцію, стала центральною для підтримки і посилення конкурентоспроможності країни або фірми [51].

Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору рівня дослідження: Макро-, мезо- та мікроекономічні підходи визначають конкурентоспроможність по-різному. На рівні країни конкурентоспроможність є здатністю країни збільшувати добробут своїх громадян, відрізняючись порівняльною перевагою, тобто відносною перевагою однієї країни над іншою через різницю у відносних виробничих витратах.

Систематичний огляд наукової літератури показує, що хоча конкурентоспроможність є важливим поняттям, вона все ще не має чіткого визначення, проте конкурентоспроможність залишається важливим показником «порівняльного аналізу економічних показників». Кук і Бредал стверджували, що конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору географічного розташування, продукту або часу. Активний розвиток досліджень конкурентоспроможності вимагає більш ретельного і конкретного аналізу з урахуванням сучасних чинників [66, 78, 75, 63, 64].

Розглядаючи конкурентоспроможність на рівні фірми, деякі визначення посилаються на принцип виробництва з меншими витратами. На противагу цьому, Портер розглядає конкурентоспроможність як -функцію динамічної інноваційності, прогресивності та здатності до змін і вдосконалення [61, 77].

Хоча Портер і Кругман часто займають протилежні позиції, вони погоджуються, що основним принципом конкурентоспроможності є ефективність [75].

Фірми конкурують на ринку так само, як галузі різних країн конкурують на світовому ринку, але, враховуючи природу міжнародних обмінів, поняття конкуруючих країн не має сенсу [72].

Підсумовуючи еволюцію теорії конкурентоспроможності та наукової літератури, що впливає з економічної науки, основна увага приділялася державному рівню конкурентоспроможності, пізніше, на початку 90-х років, починаючи з Портера та інших дослідників, почали висвітлюватися питання конкурентоспроможності на рівні компанії як популярного напрямку досліджень в управлінських дослідженнях.

Фейрер і Чахарбагі запропонували цілісне визначення конкурентоспроможності з огляду на стійкість: «Конкурентоспроможність є відносною, а не абсолютною. Вона залежить від цінностей власників і клієнтів, фінансової стійкості, яка обумовлює здатність діяти і реагувати в конкурентному середовищі, а також від потенціалу людей і технологій у впровадженні необхідних стратегічних змін. Конкурентоспроможність можна підтримувати лише за умови дотримання відповідного балансу між цими факторами, які можуть мати суперечливий характер [67].

В огляді Вахідуззамана та Райанса також зазначається, що концепція конкурентоспроможності включає в себе різні дисципліни, такі як порівняльні переваги та/або цінова конкурентоспроможність, стратегія та управління, а також історичні та соціокультурні перспективи [84].

Конкурентоспроможність також може розглядатися як залежна, незалежна або проміжна змінна, залежно від того, з якої точки зору ми

підходимо до цього питання. Таке розмаїття рівнів і підходів насправді відображає широке застосування цієї концепції. Для різних людей вона означає різне, залежно від контексту та рівня. Її можна розглядати на трьох різних, але взаємопов'язаних рівнях: країна (міжнародний, національний блок), галузь (сектор), регіон і фірма, в деяких джерелах також згадується індивідуальний рівень конкурентоспроможності в контексті міжособистісних взаємодій. Особистісна конкурентоспроможність визначається як «задоволення від міжособистісної конкуренції та бажання перемагати і бути кращим за інших» [52].

Для ґрунтового аналізу визначення "конкурентоспроможність підприємства" необхідно розподілити обґрунтування на три групи, які відрізняються за своїми ключовими характеристиками. Серед них такі, як: конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика його діяльності в умовах впливу взаємодіючих факторів у рамках конкурентних відносин; конкурентоспроможність підприємства як здатність випускати продукцію, що відповідає вимогам конкуренції; конкурентоспроможність підприємства як здатність задовольняти певну потребу в порівнянні з подібними пропозиціями. Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» сформовані вітчизняними та іноземними дослідниками відповідно до цих трьох категорій наведенні в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор (джерело)	Визначення
1	2	3
<i>«...як відносна характеристика його діяльності в умовах впливу взаємодіючих факторів у рамках конкурентних відносин»</i>		
1.	Н. Дмитренко [14]	Конкурентоспроможність організації визначається як її здатність досягати цільових ринкових позицій з потрібною кількістю працівників, що гарантується створенням економічно життєздатних товарів та обґрунтованим бізнес-планом.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2.	С. Ф. Покропивний [18]	здатність ефективно вести господарську діяльність і забезпечувати прибутковість в умовах конкурентного ринку.
3.	А.Н. Захаров [20]	конкурентоспроможність підприємства полягає у наявності характеристик, які забезпечують переваги для учасника економічної конкуренції.
4.	М. Портер [78]	аналізує конкурентоспроможність підприємства шляхом порівняння його високих і низьких конкурентних переваг з аналогічними перевагами інших компаній на ринку.
5.	С. Ярошенко [56]	вважає, що підприємства є конкурентоспроможними, якщо вони здатні протягом тривалого часу утримувати свої переваги на ринку завдяки більш ефективній стратегії або здатності працювати в довгостроковій перспективі, отримуючи при цьому прибуток.
<i>«...як здатність випускати продукцію, що відповідає вимогам конкуренції»</i>		
6.	С.М. Клименко [28]	визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність випускати продукцію, яка відповідає вимогам ринку за ціною та якістю, а також забезпечує ефективність виробництва і можливість досягнення стратегічних цілей в умовах конкурентного середовища.
7.	Ю. Б. Іванов [22]	конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність прибутково виробляти та продавати продукцію за ціною, яка не перевищує, і за якістю, що не поступається продукції інших учасників на його ринковому сегменті.
<i>«...як здатність задовольняти певну потребу в порівнянні з подібними пропозиціями»</i>		
8.	Л. Акімова [1]	визначає конкурентоспроможність як здатність створювати, виробляти та продавати продукцію з характеристиками, які є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів, як з точки зору ціни, так і з точки зору нецінових характеристик.
9.	Х. А. Фасхієв та Е. В. Попова [50]	вказується, що висока конкурентоспроможність визначається трьома основними ознаками: споживачі задоволені і готові повторно купувати продукцію компанії; суспільство та партнери не мають зауважень до підприємства; співробітники гордяться тим, що працюють в цій компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі даних наведених джерел

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, яке різні автори розглядають з кількох основних підходів. Один з підходів акцентує увагу на здатності підприємства досягати ринкових цілей та ефективно вести господарську діяльність. Другий підхід зосереджується на можливості підприємства виробляти продукцію, що відповідає ринковим

вимогам. Третій підхід акцентує увагу на здатності підприємства задовольняти споживчі потреби краще, ніж це роблять конкуренти.

Спираючись на наведені три підходи до визначення поняття, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність ефективно вести господарську діяльність, досягати стратегічних ринкових цілей і прибутковості, створюючи продукцію, яка відповідає ринковим вимогам за ціною та якістю, забезпечуючи довгострокову перевагу над конкурентами завдяки кращому задоволенню споживчих потреб та високій репутації на ринку.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність підприємства не може бути здобута виключно пропозицією конкурентоспроможної продукції. Під впливом численних факторів, що визначаються конкурентним середовищем, в якому діє те чи інше підприємство, навіть при незмінності характеристик товарів та послуг, його конкурентоспроможність може досить суттєво змінюватись. З огляду на це, конкурентоспроможність підприємства складається з факторів зображених на рис.1.2.

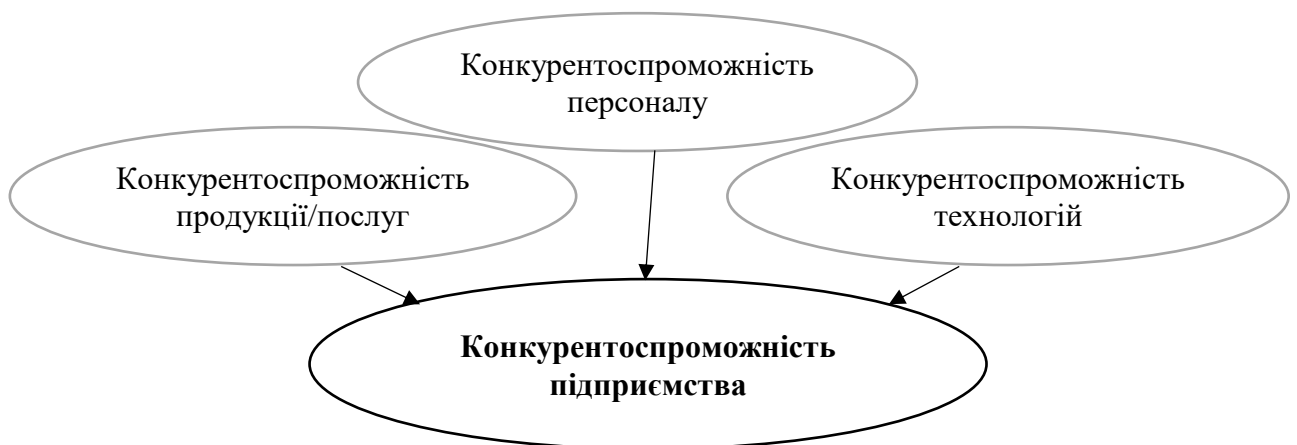


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17, 30]

Досягнення рівня конкурентоспроможності підприємства, включаючи продукції, які воно пропонує, як на внутрішньому, так і на світовому ринку потребує постійного технічного та технологічного оновлення виробництва та використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Водночас, ефект від будь-яких змін на підприємстві, чи то впровадження нових технологій, чи інноваційних організаційно-економічних перетворень, може бути досягнутий лише за умови відповідного кадрового забезпечення.

Люди є конкурентним потенціалом підприємства, який необхідно розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, лише на перетині трьох складових - конкурентоспроможної продукції (послуг), конкурентоспроможних технологій і методів організації виробництва і праці та конкурентоспроможного персоналу - можна досягти конкурентоспроможності підприємства в цілому, що, в свою чергу, є запорукою його ефективного функціонування.

Для конкурентоспроможності підприємства характерні такі ознаки:

Об'єктивність - вимагає, щоб дані для аналізу конкурентоспроможності підприємства, були правильними, піддавалися перевірці та ґрунтувалися на об'єктивній реальності. Вона також вимагає, щоб висновки, зроблені в результаті дослідження, були підкріплені точними аналітичними розрахунками.

– Атрибутивність - це здатність ідентифікувати відмітні якості, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу (наприклад, використання інноваційних технологій виробництва або підкріплення збуту продукції надаванням додаткових послуг).

– Предметність - це визначення набору показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства, включаючи якість продукції, використання сучасних технологій, кваліфікований персонал, позитивне сприйняття споживачами, ефективні маркетингові стратегії, достатні матеріальні, трудові та фінансові ресурси, наявність патентів на

оригінальні винаходи, а також впровадження передових методів управління.

– Динамічність – так як підприємство може бути конкурентоспроможним в одну епоху і повністю втратити свою позицію в іншу, динамічність свідчить про те, що конкурентоспроможність є явищем дуже обмеженим у часі. Як наслідок, аналіз конкурентоспроможності організації потребує постійного оцінювання її стану, спостереження за показниками, що її визначають, та дослідження факторів, які сприяли її створенню, включаючи технічні та екологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійно-кваліфікаційні та кадрові, інноваційні та інвестиційні, а також організаційно-економічні аспекти.

– Порівнянність - це процес оцінки конкурентоспроможності організації по відношенню до реальних конкурентів, які обслуговують той самий ринок, виробляють подібні товари та пропонують аналогічні послуги.

– Просторовість - оскільки компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку і зовсім не мати цієї ознаки на іншому, концепція просторовості стосується визначення конкурентоспроможності підприємства в межах конкретних ринків [33, 13].

Як і в багатьох інших економічних категоріях, на конкурентоспроможність підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. Деякі з них наведені на рис. 1.3.

До внутрішніх факторів належать такі елементи, як діяльність управлінського апарату, управління виробничими процесами, прогнозування та планування на підприємстві, технологічне оснащення, а також якість продукції або послуг. Ці аспекти відображають рівень організації та управління всередині підприємства. Їх ефективне управління є важливим для досягнення конкурентних переваг. Здатність підприємства раціонально використовувати свої ресурси, впроваджувати новітні технології та забезпечувати високу якість своєї продукції сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

До зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать діяльність конкурентів, наявність необхідних ресурсів, законодавча база, діяльність держави на політичному рівні, економічна ситуація в країні та рівень розвитку технологій. Ці фактори виходять за межі безпосереднього впливу підприємства і є частиною ринкового середовища.



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [24, 30]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить як від його внутрішніх ресурсів та здатності до інновацій, так і від зовнішніх умов на ринку. Внутрішні фактори піддаються управлінню, що дає можливість підприємству активно впливати на свою конкурентоспроможність через підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та покращення організаційних процесів. Зовнішні фактори, хоча і не контролюються

підприємством безпосередньо, вимагають гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Саме така здатність адаптації дозволяє підприємству ефективно використовувати свої внутрішні ресурси в умовах змін, що забезпечує його стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Отже, здатність підприємства безперервно та прибутково надавати товари та послуги, які відповідають критеріям якості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зберігаючи або збільшуючи свою частку ринку та прибутковість у довгостроковій перспективі, називається конкурентоспроможністю підприємства.

Здатність компанії виживати та розширюватися в умовах жорсткої конкуренції та динамічного світового ринку сильно залежить від її здатності розуміти та управляти конкурентоспроможністю фірми. Підприємства можуть приймати стратегічні рішення для збереження своєї конкурентної переваги, вивчаючи внутрішні та зовнішні елементи, такі як можливості, ресурси та ринкові умови, що впливають на конкурентоспроможність. Фірми, які добре справляються з цими елементами, здатні впроваджувати інновації, випереджати конкурентів і пристосовуватися до мінливих ринкових умов.

Як наслідок, щоб гарантувати довгостроковий успіх, стійкість і здатність використовувати нові можливості в динамічному бізнес-середовищі, організації повинні постійно оцінювати свою конкурентоспроможність і управляти нею. Ця безперервна робота забезпечує прибутковість і зміцнює здатність компанії процвітати в умовах державної та міжнародної конкуренції.

1.2 Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У світовій економічній науці значний доробок досліджень присвячено вивченню методологічних засад аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наразі для оцінки як конкурентоспроможності, так і

конкурентних переваг використовується широкий арсенал підходів та методів. Суб'єктивні методи застосовують при визначенні конкурентних переваг методичний інструментарій, який базується на вивченні причинно-наслідкових зв'язків, статистичних даних, логіці, гіпотезах та досвіді. До них належать методи соціологічних досліджень та експертні методи. Оцінка конкурентних переваг за допомогою об'єктивних методів означає незалежне визначення факторів і причинно-наслідкової структури досліджуваного явища. Вони перевіряються експериментально і піддаються об'єктивному спостереженню та вимірюванню [5, 71].

Методи оцінки конкурентоспроможності та індивідуальних переваг розрізняються за здатністю оцінювати загальний та часткові рівні переваг. Кожен з методів має характерні переваги та недоліки, які впливають на можливість їх практичного застосування при оцінці конкурентоспроможності та індивідуальних вигод.

Отже, незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств, слід зазначити, що універсальних методів для цього не існує. Кожен із сучасних методів має певні недоліки, які знижують практичну цінність результатів досліджень. Недосконалість окремих методів оцінки впливає на різноманітність підходів до процесу дослідження конкурентних переваг та обмеженість можливостей їх застосування. Цей факт зумовлений концентрацією уваги дослідників на окремих аспектах предмета дослідження, а також особливостями вибору об'єкта та масштабу дослідження і вибору інструментарію [57, 65].

Неоднозначність сучасних методологічних підходів до вивчення конкурентоспроможності бізнесу пояснює, чому сьогодні для оцінки конкурентоспроможності організації використовуються різноманітні методики. На рис. 1.4 відображено класифікацію усіх методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за наведеними ознаками.

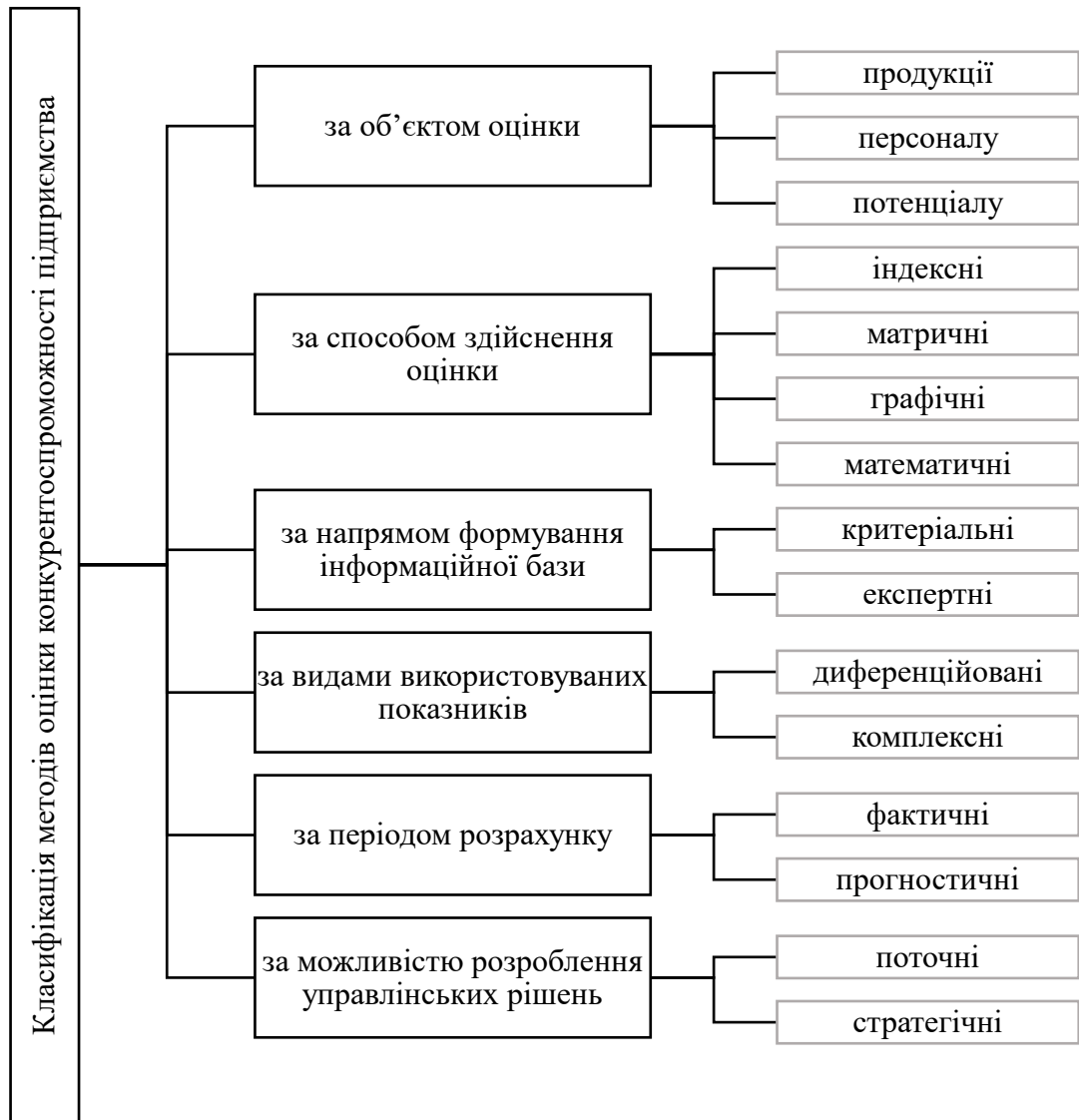


Рисунок 1.4 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [23, 41]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами здійснюється щонайменше за 5 економічними показниками, а саме: ефективність використання виробничих та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технологій, рівня доходів. На основі цих показників можна обрати відповідну методику оцінки.

Ці показники порівнюються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дозволяє оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами.

По відношенню до встановленого рівня конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності підприємства, яка відображає відносні значення обраних стандартів (індикаторів) та їх відсотково-бальний вираз.

Результати розрахунків зводяться в таблицю для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перевагами даного методу є те, що він дає можливість інтегрувати оцінку конкурентоспроможності підприємства з урахуванням економічного та соціального блоків, а недоліками - те, що для розробки нормативів переважно використовуються методи експертного (бального) оцінювання; авторами пропонується використовувати для порівняння нормативні або фактичні показники конкурентів без відповідної пропозиції нормативних галузевих показників в умовах суворой конфіденційності комерційної інформації.

Методи експертних оцінок часто використовуються не тільки як самостійний метод, але і як допоміжний в інших методах. Суть їх полягає в залученні професійних експертів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Переваги полягають у простоті використання та економії часу при зборі інформації про конкурентів, оскільки вони базуються на думці досвідчених фахівців. Однак перевага даних методів є одночасно і їх недоліком, оскільки іноді експертна суб'єктивність може спотворювати результати оцінки залежно від кваліфікації експертів.

В табл. 1.2 наведені найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності, груповані за способом їх здійснення та представлення їх результатів.

Застосування різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємствам отримати всебічну та об'єктивну картину їхньої ситуації на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого зростання і розвитку в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1.2 – Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів оцінки конкурентоспроможності	Назва методу
<p style="text-align: center;">Матричні</p> <p>Передбачають системний аналіз позиції підприємства за допомогою побудови матриць, які відображають взаємозв'язки або графічні позиції підприємства за певними параметрами. Ці методи дозволяють дослідити окремі аспекти діяльності підприємства, його конкурентну позицію та визначити пріоритетні напрями розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT-аналіз. 2. PEST-аналіз 3. SPACE-аналіз 4. Матриця І. Ансоффа 5. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) 6. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 7. Матриця Маккінсі 8. Матриця Томпсона – Стрікленда.
<p style="text-align: center;">Графічні</p> <p>Візуалізують остаточні результати оцінювання та пояснюють їх у графічних об'єктах (малюнках, графіках, діаграмах тощо), демонструючи тим самим відповідні висновки оцінки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діаграми. 2. Картограми. 3. Ілюстративні графіки. 4. Графіки порівнянь. 5. Аналітичні графіки. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p style="text-align: center;">Індекси</p> <p>Грунтуються на розгорнутій характеристиці відносної зміни досліджуваних елементів розвитку підприємства в часі, просторі або відносно обраної бази порівняння; ці елементи представлені системою взаємопов'язаних показників, що ґрунтуються на принципі представлення інтегрального результату через його складові, зумовлені їх функціональною залежністю один від одного.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод бенчмаркінгу. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.
<p style="text-align: center;">Аналітичні</p> <p>засновані на використанні аналітичних та обчислювальних процесів з використанням вхідних даних. Використання цих методологій може передбачати як прості математичні операції, так і досить складні обчислення, залежно від конкретної аналітичної методики.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод інтегральної оцінки. 2. Метод рангів. 3. Метод балів 4. Методи експертної оцінки. 5. Метод різниць. 6. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: складено автором на основі [4; 27; 29,53]

Одним з найпоширеніших способів оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз сильних і слабких сторін підприємств. Використовуються також

такі методи: рейтингові оцінки конкурентоспроможності підприємства, що встановлюють ієрархію компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших сферах; оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного дослідження внутрішнього середовища підприємства; матричний метод оцінки конкурентоспроможності, запропонований Бостонською консалтинговою групою, що використовується для оцінки конкурентоспроможності товарів, окремих компаній і галузей за матрицею «зростання – частка».

Окремим методом оцінки конкурентоспроможності організації є його оцінка на основі концепції «4Р» пов'язаний з порівняльним аналізом організації та підприємств-конкурентів з урахуванням таких факторів: продукт, ціна, просування та місце.

Для візуалізації результатів порівняння діяльності конкурентів використовуються різні «багатокутники конкурентоспроможності». По радіальних осях цих багатокутників конкурентоспроможності відкладаються частки підприємства відносно лідера за цим показником. На рис. 1.5 наведено приклад одного з таких багатокутників.

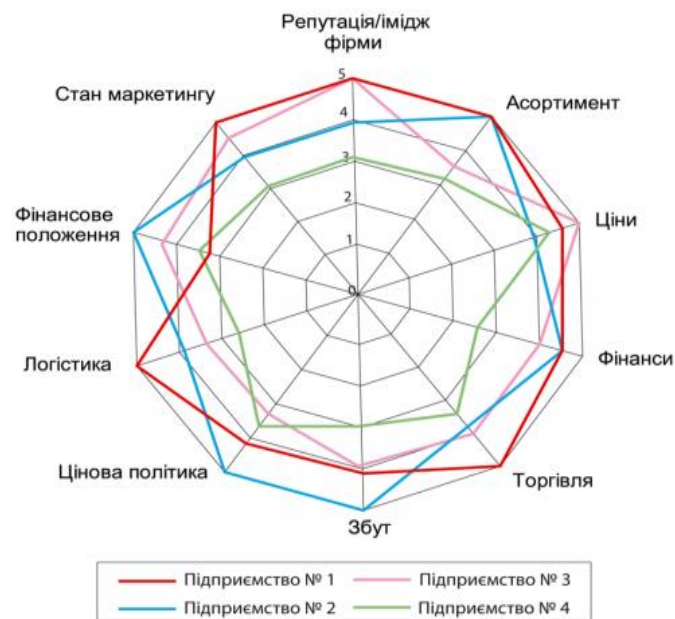


Рисунок 1.5 – Приклад графічного зображення «багатокутника конкурентоспроможності» підприємств [2]

Об'єктивна необхідність організації управління конкурентоспроможністю підприємства обґрунтовується наступними положеннями:

- організації є відкритими системами, повністю або частково залежними від стану зовнішнього середовища
- в умовах активної конкуренції між виробниками орієнтація підприємства на стратегічну перспективу дозволяє йому своєчасно реагувати на фактори невизначеності та ризики зовнішнього середовища;
- складність прогнозування майбутньої структури ринку вимагає застосування управлінських технологій;
- ефективна реакція підприємства на вплив зовнішнього середовища неможлива без адаптаційних здібностей.

З огляду на вище зазначене, стає очевидним, що організація управління конкурентоспроможністю підприємства є критично важливим фактором для забезпечення його стабільного розвитку і адаптації в умовах змінюваного ринкового середовища. Необхідність врахування зовнішніх факторів та ризиків вимагає від підприємств розробки стратегій, які б враховували поточні тенденції та можливі майбутні сценарії. Впровадження сучасних управлінських технологій і методів дозволяє підприємствам підвищити свою гнучкість та здатність до швидкої реакції на виклики ринку, що є особливо важливим у періоди нестабільності.

Крім того, адаптаційні здібності підприємства стають запорукою його успішної діяльності, оскільки дозволяють оперативно змінювати стратегії, впроваджувати нові технології та коригувати виробничі процеси відповідно до вимог споживачів та умов ринку. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною на кожному з них, а організація управління конкурентоспроможністю забезпечує підприємству конкурентні переваги й сприяє його стійкості та виживанню в умовах жорсткої конкуренції.

1.3 Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

І. О. Піддубний та А. І. Піддубна визначають поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» як сферу менеджменту для створення, нарощування та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення виживання підприємства. Таке визначення більше підходить до сучасних уявлень про цілі управління конкурентоспроможністю. Крім того, ці автори розрізняють поняття регулювання та управління конкурентоспроможністю підприємства. Вони вважають, що перше вимагає від другого діяти відповідно до об'єктивних економічних законів, які реалізуються за допомогою нормативно-правових засобів та актів. Управління конкурентоспроможністю підприємства, натомість, є прямим впливом на об'єкт управління [38, 39].

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства легко зрозуміти, якщо розглянути їхню явну суперечливість: з одного боку, прагнення створити методологію розробки конкурентних стратегій, заснованих на інтелектуальному лідерстві, а з іншого - створення моделей поведінки підприємства в динамічному конкурентному середовищі, що унеможлиблює формування виразних конкурентних переваг. Експерти зазначають, що наявність ресурсів - матеріальних (нерухомість, виробничі потужності, сировина тощо) чи нематеріальних (репутація, бренди, патенти тощо) - не так важливо для конкурентного успіху, як організаційні навички, які «вбудовані» в щоденні процеси, корпоративну культуру і не можуть бути замінені на ринку. Це правда, що успішні компанії використовують ті самі ресурси, що й їхні конкуренти, але вони застосовують організаційні здібності, щоб перетворити ці ресурси на якісніші або доступніші товари та послуги. Залучення та утримання споживачів через ефективні зв'язки, формування попиту (нових ринків) та використання інших прихованих конкурентних

переваг, заснованих на інтелектуальних технологіях, стають все більш важливими факторами успіху [31].

Таким чином можна сформулювати мету управління конкурентоспроможністю підприємства як стан, до якого має бути досягнутий об'єкт управління. Для того, щоб випередити конкурентів у боротьбі за ресурси стейкхолдерів, необхідно забезпечити передумови для ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі як системи вищого порядку.

Відповідно до поставленої мети, управління конкурентоспроможністю підприємства найкраще розглядати як методичний процес створення, розвитку та використання сукупного довгострокового досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства (як сукупності знань, навичок і вмінь) на тактичному та стратегічному рівнях через механізм інноваційного розвитку, що гарантує створення унікальних конкурентних переваг. Для цього всі користувачі інформації, які прагнуть бути компетентними в певних сферах конкурентоспроможності компанії, повинні узгодити свої інтереси [46].

Організаційна структура, процедури, процеси та інструменти, необхідні для створення та впровадження умов, які допоможуть підприємству (товарам, роботам, послугам) створити конкурентні переваги в теперішньому або майбутньому бізнес-середовищі, в сукупності називаються системою управління конкурентоспроможністю підприємства. Як правило, така система охоплює всі операції, пов'язані з наданням підприємству конкурентних переваг та працює паралельно з ними [6, 19, 37].

Для того, щоб належним чином дослідити управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно визначити терміни «суб'єкт» та «об'єкт» управління. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є колективи підприємства, офіційні та неофіційні інститути, лінійний та функціональний апарат управління.

Об'єктами управління конкурентоспроможністю є цілі розвитку та функціонування соціально-економічних систем; завдання, спрямовані на

підвищення конкурентоспроможності підприємств; конкурентні переваги та їх пріоритети; процеси, технології, потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціональні підсистеми забезпечення; конкуренти; товари та продукція; людські, технічні, фінансові та інші ресурси; елементи організаційного розвитку підприємства (цінності, організаційний профіль, управлінська поведінка); працівники, команди, центри відповідальності [12, 25].

На рис. 1.6 зображена структура управління конкурентоспроможністю підприємства, яка відображає основні елементи та їх взаємодію в системі управління.

Ця структура складається з кількох ключових підсистем: керуюча та керована підсистеми, підсистема забезпечення і цільова підсистема. Взаємодія між цими елементами забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та його здатність ефективно функціонувати на конкурентному ринку.

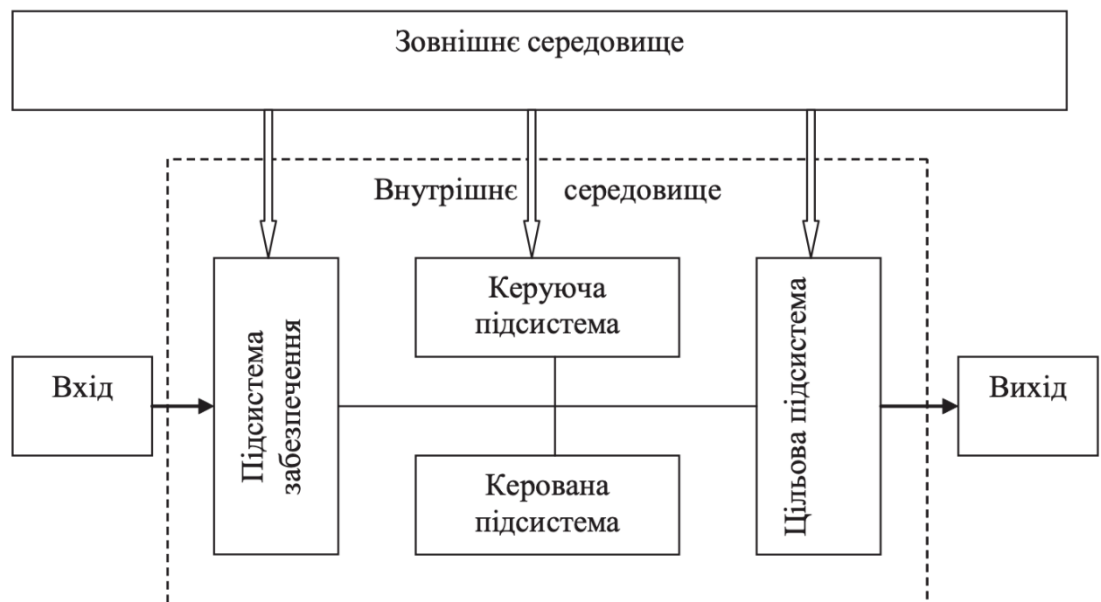


Рисунок 1.6 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [16, 32]

Зовнішнє середовище, представлене на схемі, включає всі зовнішні фактори, які впливають на підприємство, такі як економічні, соціальні та політичні умови. Успішне управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від того, наскільки ефективно система реагує на зміни в зовнішньому середовищі [8].

Система має вхідні та вихідні потоки, які охоплюють ресурси або інформацію. Вхідні дані – ресурси - проходять через кілька етапів обробки всередині підприємства. На виході створюється кінцевий продукт або послуга, що є результатом взаємодії всіх підсистем [3].

Керуюча підсистема виконує функцію управління підприємством, ухвалює рішення, визначає стратегії та відповідає за досягнення поставлених цілей. Ця підсистема аналізує внутрішні і зовнішні фактори для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

Керована підсистема, на відміну від керуючої, займається реалізацією рішень керуючої підсистеми, охоплюючи безпосередні операції, такі як виробництво продукції або надання послуг. Це основна частина системи, що відповідає за виконання завдань.

Підсистема забезпечення включає всі необхідні ресурси для підтримки функціонування підприємства — інформаційні, фінансові, технічні та людські. Вона забезпечує підприємство всіма засобами, необхідними для досягнення конкурентоспроможності.

Цільова підсистема визначає кінцеві цілі та результати діяльності підприємства, що дозволяє оцінювати його ефективність. Це ключовий блок, який забезпечує оцінку результатів і коригування стратегії для підвищення конкурентоспроможності [44].

Загалом, наведена структура управління конкурентоспроможністю підприємства демонструє тісний взаємозв'язок між різними підсистемами та їхню роль у досягненні стратегічних цілей. Завдяки цьому підприємство може адаптуватися до ринкових умов, ефективно використовувати ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, конкурентоспроможність підприємств формується в рамках управління процесами, а конкурентні переваги є результатом інтеграції ресурсів і можливостей. Останні створюються комбінацією ресурсів. Відповідно, на вході системи економічного процесу як керованої системи управління конкурентоспроможністю є первинні ресурси - природні та трудові. Вихідними результатами діяльності підприємства є його конкурентоспроможність та ефективність. Вихідні результати залежать від особливостей структурних елементів економічного процесу та їх взаємодії. До них належать сфери ресурсного забезпечення, виробництва та збуту продукції. У межах визначених сфер формуються окремі конкурентні переваги [54, 76].

Конкурентоспроможність підприємства передбачає постійне порівняння його позицій із позиціями інших гравців на ринку. Особливі характеристики або сукупність характеристик підприємства, які дозволяють йому випереджати конкурентів і досягати вищої ефективності в задоволенні потреб ринку є його конкурентними перевагами. Управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству зберігати та посилювати свої позиції на ринку в умовах швидкої зміни конкурентного середовища. На рисунку 1.7 представлено схему класифікації конкурентних переваг на основі кількох важливих критеріїв. Ця класифікація допомагає систематично аналізувати та розуміти, як організації отримують та утримують свої конкурентні переваги на ринку [10].

Ці критерії забезпечують структурований спосіб зрозуміти різноманітні фактори, що сприяють створенню конкурентних переваг, та їхній вплив на бізнес-стратегію.

Природа джерела, фокусується на витоках, з яких виникають конкурентні переваги. Ці джерела можуть бути пов'язані з різними макроекономічними, географічними та демографічними факторами. Наприклад, конкурентна перевага компанії може впливати з її розташування в регіоні з багатими природними ресурсами або сприятливими демографічними тенденціями, які збільшують попит на її продукцію. Крім

того, рівень розвитку інфраструктури, включаючи транспортні, комунікаційні та технологічні системи, суттєво впливає на здатність компанії ефективно конкурувати. Крім того, правове поле, в якому працює компанія, наприклад, сприятлива регуляторна політика або захист інтелектуальної власності, також може слугувати міцним фундаментом для конкурентних переваг.

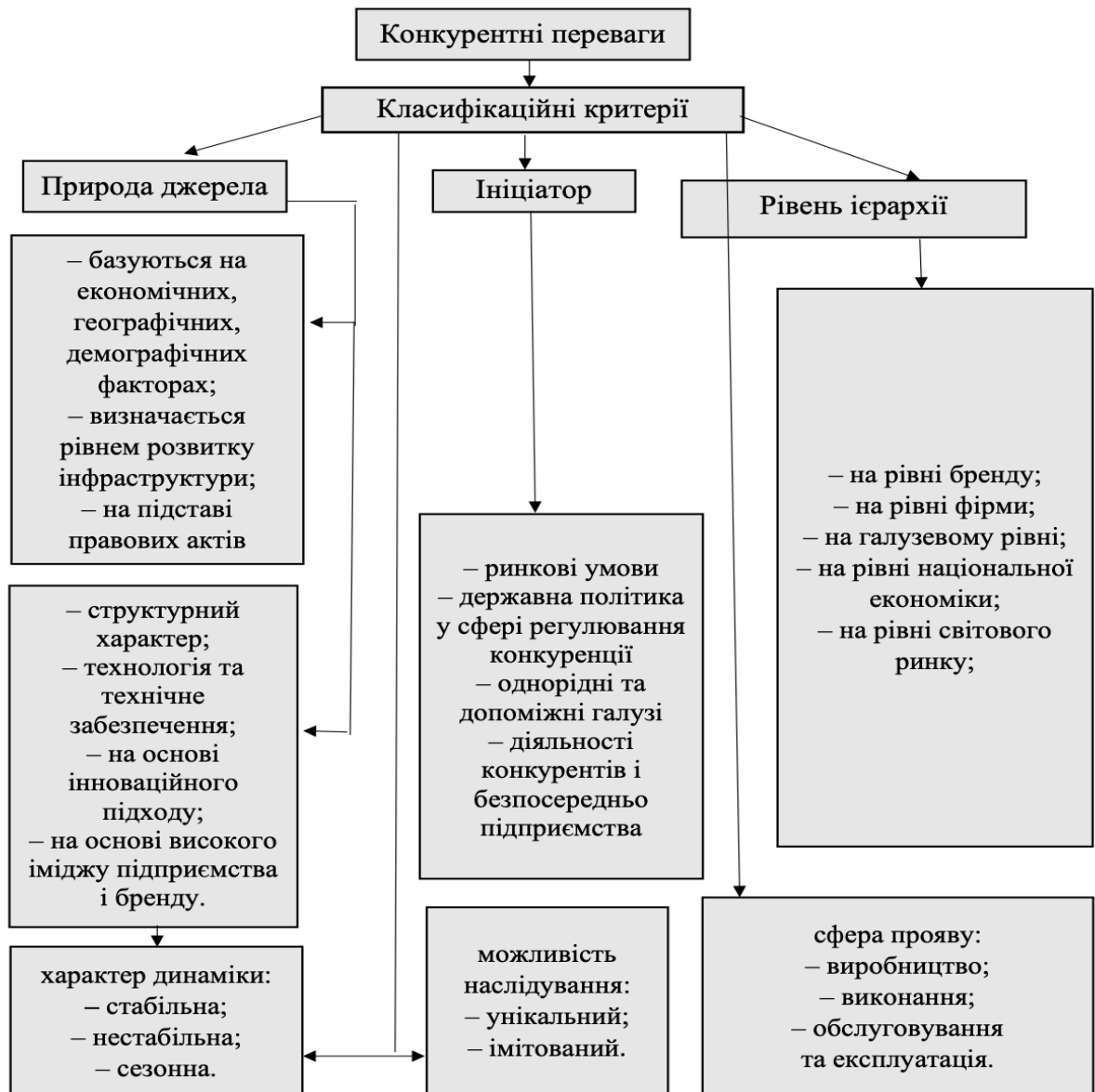


Рисунок 1.7 – Класифікація конкурентних переваг підприємства [40]

Окрім цих зовнішніх факторів, вирішальну роль відіграє структурна природа самої організації. Компанії, які мають оптимізовані внутрішні процеси, ефективні ланцюги постачання або досконаліші організаційні

структури, можуть перевершити конкурентів. Крім того, технологічні можливості та технічна підтримка є життєво важливими в сучасному мінливому бізнес-середовищі, де доступ до передових технологій часто відрізняє лідерів ринку від аутсайдерів. Аналогічно, інноваційний підхід, чи то через інновації в продуктах, чи то через вдосконалення процесів, чи то через інновації в бізнес-моделях, може забезпечити стійку перевагу. Високий імідж компанії та сильна репутація бренду також мають вирішальне значення, оскільки вони сприяють лояльності клієнтів та посилюють ринкове позиціонування [7].

Характер динаміки конкурентної переваги є ще одним важливим аспектом. Переваги можуть бути стабільними, забезпечуючи фірмі довгострокові вигоди, або нестабільними, схильними до швидких змін ринкової кон'юнктури чи технологічного прогресу. Крім того, деякі конкурентні переваги можуть бути сезонними, прив'язаними до певної пори року або певних подій, які створюють тимчасові можливості для бізнесу в досягненні успіху.

Критерій «ініціатор» відображає суб'єктів або сили, які ініціюють та рухають конкурентні переваги. Ринкові умови відіграють центральну роль у формуванні конкурентної динаміки, оскільки зміни в уподобаннях споживачів, коливання в ланцюгах поставок та економічні цикли можуть або посилити, або підірвати конкурентну позицію компанії. Державна політика, особливо у сфері регулювання конкуренції, є ще одним впливовим фактором. Державні заходи, такі як антимонопольне законодавство, торговельні угоди або субсидії також можуть неоднозначно вплинути на конкурентну перевагу компанії. Крім того, однорідні та допоміжні галузі роблять свій внесок у конкурентну позицію компанії, оскільки підприємства часто покладаються на мережу взаємодоповнюючих галузей, які надають необхідні ресурси або послуги. Нарешті, конкуренти та саме підприємство є ключовими рушіями конкурентних переваг, оскільки стратегічні рішення компанії разом з діями її суперників формують основне конкурентне середовище.

Рівень ієрархії, класифікує конкурентну перевагу відповідно до організаційного або ринкового рівня, на якому вона проявляється. На рівні бренду конкурентна перевага пов'язана з силою та впізнаваністю бренду, що може впливати на споживчі вподобання та вимагати преміальних цін. На рівні фірми перевага випливає з внутрішніх ресурсів, можливостей або операційної ефективності, які дозволяють компанії в цілому перевершити конкурентів. На галузевому рівні на конкурентну перевагу можуть впливати фактори, які впливають на всі компанії в галузі, такі як спільні технології, зв'язки в ланцюжку поставок або загальногалузеві правила. Конкурентні переваги також можуть діяти на рівні національної економіки, де макроекономічні фактори, національна інфраструктура або державна політика формують конкурентоспроможність компаній у певній країні. Нарешті, на рівні глобального ринку фірми конкурують у світовому масштабі, і їхні конкурентні переваги можуть впливати з їхньої здатності орієнтуватися в міжнародній торгівлі, адаптуватися до різноманітних споживчих уподобань або використовувати глобальні ланцюги поставок. Важливо розуміти, що конкурентоспроможність є доволі відносним показником і навіть якщо підприємство буде характеризуватись як конкурентоспроможне на галузевому або національному ринку, це не обов'язково означатиме його конкурентоспроможність в іншому просторі.

Можливість наслідування стосується того, наскільки легко конкурентна перевага компанії може бути відтворена конкурентами. Деякі переваги є унікальними, тому їх важко або неможливо імітувати, що забезпечує компанії довгострокову стратегічну перевагу. І навпаки, інші переваги легше піддаються імітації, що з часом може знизити їхню стійкість, оскільки конкуренти застосовують схожі стратегії або технології.

Відповідно до різних сфер діяльності підприємства, основою конкурентоспроможності підприємства є технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні та інші конкурентні переваги.

– Рівень наукових досліджень, здатність впроваджувати нові ідеї у

виробничий процес і ступінь володіння передовими технологіями є прикладами технологічних переваг [16].

– Виробничі переваги включають низькі виробничі витрати, відмінну якість продукції, високий рівень завантаження виробничих потужностей, розташування підприємства, що мінімізує транспортні витрати, доступ до кваліфікованої робочої сили та високу продуктивність праці.

– Здатність забезпечити велику мережу оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на збут, швидку доставку та можливість пропонувати клієнтам додаткові послуги - все це переваги у сфері збуту.

– Серед переваг маркетингу - висококваліфікований персонал у відділі продажів, зручна для клієнтів система технічної підтримки, точна обробка замовлень клієнтів, гарантія якості як товарів, так і послуг [25].

– Професійні переваги включають досвід у контролі якості, а також здатність і схильність до успішної реклами.

– Високий рівень інформаційних систем, здатність швидко і гнучко реагувати на мінливі ринкові умови та багатий управлінський досвід є прикладами організаційних переваг.

– Позитивне сприйняття клієнтами, популярність компанії, кваліфікований персонал та доступ до фінансових ринків є додатковими перевагами. Конкурентні переваги - це тимчасові характеристики, які зберігаються протягом обмеженого періоду часу [37, 46].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає забезпечення підприємства конкурентними перевагами на всіх рівнях його діяльності, тому існує очевидна необхідність інтеграції в нього усіх з наведених підходів.

При формуванні методології управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати такі чотири основні підходи:

1. Системний підхід: Підприємство розглядається як єдина система, де усі її складові працюють разом задля досягнення конкурентних переваг;

2. Процесний підхід: Спрямований на підвищення продуктивності та

ефективності шляхом оптимізації та вдосконалення внутрішніх процесів;

3. Функціональний підхід: Зосереджується на оптимізації роботи певних напрямків діяльності компанії, таких як маркетинг, фінанси та управління персоналом;

4. Ситуаційний підхід: Передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів при прийнятті управлінських рішень та їх адаптацію до конкретних змін, умов і сценаріїв [15].

Ключові характеристики кожного з цих підходів, їх сферу застосування та вплив на конкурентоспроможність підприємства наведено в Додатку А.

На сучасному підприємстві в різні моменти його діяльності, на різних етапах життєвого циклу, а також беручи до уваги мінливість конкурентоспроможності як явища, мають місце усі з вище наведених підходів до управління.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатограним процесом, що потребує інтеграції різних підходів для досягнення ефективності та адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає необхідність забезпечення організації конкурентними перевагами. Системний, процесний, функціональний і ситуаційний підходи забезпечують комплексний аналіз і оптимізацію як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства. Завдяки цим підходам підприємства можуть розвивати та реалізовувати свої конкурентні переваги, швидко реагувати на зміни в умовах бізнесу, що є критично важливим для їхнього успішного функціонування і довгострокового виживання. Отже, інтеграція цих підходів сприяє створенню стійких механізмів управління, які дозволяють підприємствам займати сильні позиції на ринку.

Висновки за розділом 1

У результаті дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства зроблено такі висновки:

1. Результати аналізу напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців за тематикою дослідження свідчать про значну увагу до проблеми конкурентоспроможності підприємств та різноманітність підходів до її вирішення. Дослідники пропонують різні методології, що охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти, спрямовані на досягнення практичних результатів у відповідній сфері. У дослідженнях українських авторів переважає акцент на соціокультурних та економічних аспектах питання, тоді як зарубіжні дослідження охоплюють міждисциплінарні підходи, інтегруючи психологічні, освітні та правові перспективи. Більшість авторів визнають актуальність теми в умовах глобальних викликів, таких як урбанізація та цифровізація. Спільним для багатьох робіт є акцент на інноваціях і часовій стійкості результатів, що забезпечує науково обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку. Таким чином, ретельне вивчення цих напрацювань показує, що існує низка потенційних можливостей для подальших досліджень і вдосконалення практичних методів у цій галузі.

2. Результати дослідження основних методів оцінки демонструють важливість та необхідність комплексного методу оцінки конкурентоспроможності організації, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні обставини діяльності. У сучасній економічній науці існує широкий спектр методів, від матричних та графічних інструментів до індексних та аналітичних підходів, які відображають різні аспекти конкурентних переваг. Однак різноманітність чинників, що впливають на оцінку, та унікальні характеристики ринків і секторів зумовлюють відсутність єдиної універсальної методики. Хоча експертні оцінки можуть спиратися на компетентність експертів, вони надають швидку суб'єктивну оцінку проблеми,

в той час як матричні методи пропонують ретельне дослідження, яке потребує більше часу. Кожен підхід має свої переваги та недоліки. Гнучкість та адаптивність бізнесу набувають все більшого значення в умовах мінливості ринкового середовища, де важливо швидко реагувати на зміни. З огляду на це, запровадження ґрунтовної системи управління конкурентоспроможністю, що включає низку методів оцінки, дає змогу отримати реальну картину ринкової позиції і допомагає розробити успішний довгостроковий план розвитку.

3. У розділі узагальнено основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим і багатоплановим процесом, що охоплює широкий спектр стратегій та підходів, що включає як стратегії розвитку конкурентних переваг, так і засоби їх підтримки в умовах мінливого ринкового середовища. Сучасні підходи, такі як системний, процесний, функціональний та ситуаційний, забезпечують комплексне покриття всіх елементів діяльності підприємства, дозволяючи ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні активи для досягнення стратегічних цілей. Впровадження кожного з цих підходів у різні етапи життєвого циклу підприємства дозволяє формувати і реалізовувати конкурентні переваги, а ще забезпечує довгострокову стійкість компанії на ринку. Таким чином, управління конкурентоспроможністю потребує інтеграції підходів, які дозволяють врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики, забезпечуючи адаптивність і стабільне функціонування в умовах високої конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SUZIRIA GROUP» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Аналіз ринку зоотоварів в Україні та його основні тенденції

Ринок товарів для домашніх тварин в Україні продемонстрував надзвичайну витривалість та розвиток, незважаючи на величезні перешкоди, спричинені епідемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням в країну у 2022 році. Попит на товари та послуги, пов'язані з домашніми улюбленцями, підживлювався зміцненням прив'язаності між українцями та їхніми улюбленцями у ці складні часи. Епідемія та війна не спричинили падіння ринку, а навпаки, підвищили інтерес до домашніх тварин, що призвело до зростання ринку, розширення асортименту товарів та помітних змін у цій галузі в напрямку розвитку електронної комерції.

Значною мірою завдяки зростаючій увазі до добробуту домашніх тварин, український сектор догляду за тваринами зазнав значних змін за останні десять років. Згідно з дослідженням, проведеним Research & Branding Group у 2013 році домашні тварини були більш ніж у половині українських домівок, а 79% власників тварин вважали своїх улюбленців членами своєї родини. Внаслідок такого розвитку цих емоційних зв'язків зростала потреба у високоякісному кормі для домашніх тварин, засобах для догляду, аксесуарах та ветеринарних препаратах.

Згідно з дослідженнями ринку проведеними моніторинговою службою Suziria Distribution 39% ринку зоотоварів охоплює товари для котів, 26% товари для собак, на третьому місці акваріумні тваринки – 22%, товари для птахів, гризунів значно менше як вказано на рис. 2.1. При цьому варто зазначити, що хоч Україна і була прозвана «котячою країною» за результатами

даного моніторингу, виробництво кормів для котів та кормів для собак в натуральному обсязі є майже рівним. [49]

Український ринок зоотоварів за видами Улюбленців, млн (за даними Euromonitor'2023)



Кількість уваги та витрат Pet Parents на своїх Улюбленців буде тільки зростати

Український ринок зоотоварів, млрд грн (за даними експертної оцінки Suziria)



Очікується щорічне зростання українського ринку зоотоварів мінімум на 15%



Рисунок 2.1 – Український ринок зоотоварів за видами Улюбленців у 2023 році [21]

Глобальна епідемія COVID-19, яка докорінно змінила повсякденне життя, мала неочікуваний, але важливий вплив на індустрію догляду за домашніми тваринами. До 2020 року індустрія догляду за домашніми тваринами в Україні зростала другими за темпами в Європі. Внаслідок локдаунів і необхідності соціального дистанціювання багато людей завели домашніх улюбленців як засіб подолання стресу та тривоги, а також як засіб спілкування з іншими людьми. Ця тенденція, яку часто називають «гуманізацією домашніх тварин», полягає в тому, що люди вкладають більше часу і грошей, щоб їхні тварини були щасливі, задоволені та здорові. Власники домашніх тварин стали краще розуміти потреби своїх улюбленців, ніж будь-коли раніше, що призвело до сплеску попиту на зоотовари.

На додаток до збільшення попиту на товари для догляду за домашніми тваринами, пандемія також помітно збільшила обсяги покупок через Інтернет. Клієнти все частіше звертаються до інтернет-платформ, щоб задовольнити свої потреби в товарах для домашніх тварин, оскільки традиційні заклади

закрилися або працювали в умовах обмежень. Відомі мережі зоомагазинів швидко пристосувалися до цієї зміни, вдосконаливши свої вітрини онлайн-магазинів. Це дозволило клієнтам робити замовлення, не виходячи з дому, пропонуючи бездоганний досвід покупок в умовах невизначеності, якої раніше ніколи не було.

Крім того, оскільки компанії прагнули вийти на нові європейські та азійські ринки, в цей час в Україні спостерігалось зростання як імпорту, так і експорту товарів для догляду за домашніми тваринами. Таке глобальне зростання стало можливим значною мірою завдяки участі таких дистриб'юторів, як Suziria Distribution. Компанії створювали передові товари, які задовольняли мінливі потреби власників домашніх тварин у міру розвитку індустрії догляду за домашніми тваринами, що ще більше сприяло розширенню ринку.

Індустрія догляду за домашніми тваринами зіткнулася з новими серйозними труднощами у 2022 році, коли відбулося повномасштабне вторгнення в Україну. Мільйони людей втратили роботу, інфляція злетіла до небес, а знецінення валюти завдало шкоди економіці, порушивши зв'язок між попитом і пропозицією. Однак, незважаючи на ці виклики, власники домашніх тварин в Україні продовжували дбати про своїх улюбленців. Багато товарів, пов'язаних з домашніми тваринами, були віднесені до категорії важливого імпорту, щоб гарантувати їхню доступність в країні, а продажі товарів першої необхідності, особливо кормів, залишались відносно стабільними.

У відповідь на ці труднощі з'явився новий формат: прилаштування безпритульних і покинутих тварин. Потреба в засобах догляду за тваринами зростала, оскільки все більше українців намагалися прихистити тварин, які постраждали від бойових дій, особливо в районах, де вона відчутно позначилася. Посилення співчуття людей до тварин у ці важкі часи перетворилося на потужний символ стійкості та взаємодопомоги.

Бойові дії спричинили певні перебої, але у 2023 році сектор догляду за домашніми тваринами в Україні почав нормалізуватися. Про це свідчать

стабільні показники продажів кормів для домашніх тварин та поступове повернення лінійок продуктів, які були збиті внаслідок бойових дій. Споживча поведінка свідчила про те, що споживачі все ще готові інвестувати в добробут своїх улюбленців навіть попри фінансові труднощі. Крім того, на ринку догляду за домашніми тваринами з'явилися нові конкуренти, які урізноманітнили асортимент завдяки створенню спеціалізованих зоомагазинів фірмами з індустрії товарів широкого вжитку, що швидко розвивається.

Як бачимо з наведених в табл. 2.1 показників, обсяг ринку товарів та послуг для тварин стійко зростає протягом останніх років.

Таблиця 2.1. - Основні показники ринку зоотоварів України за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Обсяг ринку зоотоварів та послуг, млрд грн	22,60	28,03	35,7
Зростання обсягу ринку	-	+25,2%	+27,3%
Виробництво кормів, млрд грн	17,04	21,5	27,4
Зростання виробництва кормів, %	-	+26%	+28%
Інші товари (одяг, засоби догляду, амуніція, медикаменти), млрд грн	5,6	6,5	8,3
Зростання виробництва інших товарів, %	-	+16%	+26%

Джерело: складено автором на основі [48]

Не дивлячись на те, що приріст динаміки продажів кормів для тварин у натуральному вираженні складає менше 5 % за цей період, приріст в грошовому (гривневому) вираженні наблизений до майже 30%. Причиною такої тенденції очевидно стало збільшення собівартості продукції, підвищення цін на пальне та енергію, ускладнення логістики та, відповідно, підвищення логістичних витрат, а також девальвація національної валюти порівняно з доларом та євро. Проте, не дивлячись на це, приріст все ж таки відбувається, що є свідченням того, що ринок попри труднощі стоїть та має потенціал до подальшого стійкого розвитку.

За прогнозами відділу маркетингу Suziria Distribution, що займалося дослідженням ринку зоотоварів, в 2024 році обсяг ринку має зрости ще щонайменше на 14%. Протягом 2024 року очікується підвищення уваги суспільства до догляду за домашніми тваринами

Окремою точкою розвитку для даного ринку стає популяризація продажів товарів в інтернеті, і хоча на даний момент традиційні канали збуту у вигляді спеціалізованих магазинів та роздрібних магазинів є доміантними у виборі споживачів, протягом 2022-2023 років відбувалось щорічне щонайменше 10% зростання частки онлайн-продажів товарів для тварин.

Агенція діджитал-маркетингу в Україні Promodo провела дослідження змін електронної комерції, зокрема на ринку зоотоварів і дослідила зміну показників протягом 2021-2023 років. Результати їх досліджень наведені на рис. 2.2-2.3 та в Додатку Б.

Дохід у категорії в UAH

Year ● 2021 ● 2023 ● Різниця в доході 2021|2023

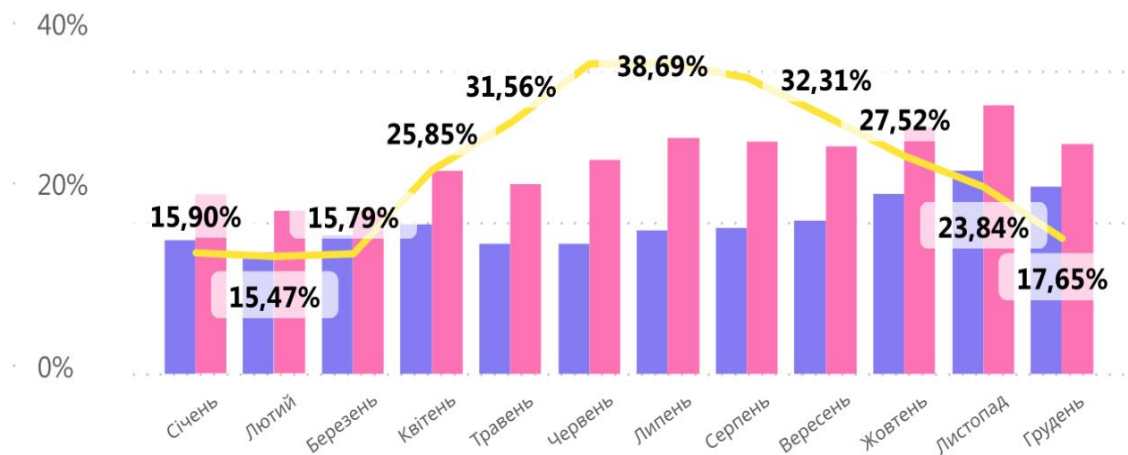


Рисунок 2.2 – Зміна доходів у категорії зоотовари в гривнях за 2021-2023 роки [55]

Як бачимо з рис. 2.3 дохід в категорії зоотоварів в гривневому вираженні демонструє постійне зростання більш ніж на 15% за вказаними відповідними періодами протягом 2021-2023 рр.

Середній чек у категорії в УАН

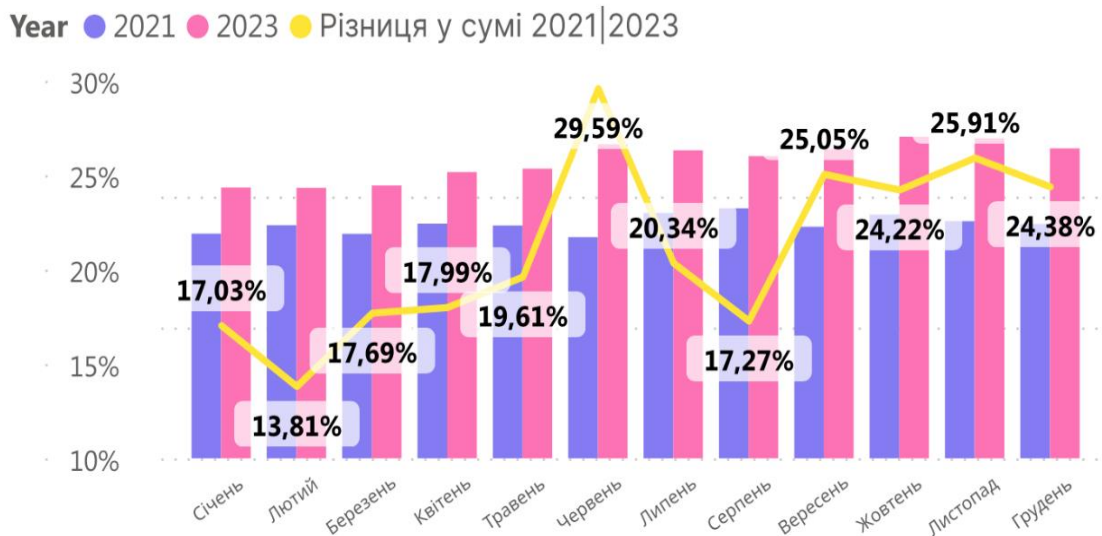


Рисунок 2.3 – Середній чек у категорії зоотовари в гривнях протягом 2021-2023 років [55]

Середній чек на ринку зоотоварів у 2023 році зріс на 5% у доларовому еквіваленті та на 25% у гривневому еквіваленті. Зростання свідчить про збільшення загальних споживчих витрат, навіть якщо споживчий кошик залишився незмінним. Це свідчить про те, що навіть при загальному зростанні цін українські споживачі все одно обирають менш дорогі товари. Споживачі більш схильні обирати менш дорогі рішення, коли стикаються з економічною невизначеністю, особливо в результаті війни. Це підтверджує тенденцію, що споживачі стають більш ощадливими навіть в умовах зростання витрат.

Ця закономірність є поширеною в індустрії електронної комерції, оскільки продажі зоотоварів зростають в Інтернеті. Дедалі більше клієнтів обирають більш економічні та прості онлайн-покупки, що дає їм змогу обирати кращі пропозиції в умовах легшого порівняння товарів та магазинів.

GlobalPetsForum 2024 та дослідження Suziria Distribution визначають наступні тенденції притаманні ринку товарів для тварин в сьогоднішній:

- Сприятливі відносини між країнами Східної Європи. Ринок домашніх тварин в Україні продемонстрував найбільше зростання в цьому регіоні у 2023 році, збільшившись на 5%.

- Стабільне розширення ринку - очікується, що продажі будуть зростати на 15% щорічно, що вказує на стабільне зростання сектору.

- Асортимент товарів для котів розширюється швидше, оскільки на ринку все ще існує недостатність товарів для задоволення потреб власників цих домашніх улюбленців.

- Ключовими факторами вибору місця покупки товарів даної категорії є ціна, асортимент та регіональне розміщення точок продажу.

- Розширюється попит на харчові вітамінні добавки разом з усвідомленістю та бажанням суспільства більше дбати про здоров'я домашніх улюбленців.

- Використання штучного інтелекту для обробки великих даних, опрацювання яких необхідне для побудови кращої стратегії управління поширюється і на бізнеси сегменту зоотоварів [69].

Нині на ринку присутні близько 300 різних марок кормів для тварин. Не дивлячись на таку кількість, у 2022 році 67 %, а у 2023 році вже 70% ринку склали лише 4 марки - Purina, Kormotech, Royal Canin, Mars.

Часто корми для тварин діляться на сегменти за преміальністю, що є відображенням їх якості і, очевидно, відображається на ціні. В 2022 році на ринку почалося скорочення продажів преміум кормів на користь кормів медіум сегментів. За представленою поточною статистикою продажів сегментація за преміальністю має такий вигляд, як представлено на рис. 2.4

Прогнозується, що кількість продажів кормів преміум сегменту буде продовжувати скорочуватись, і, у випадку погіршення економічної ситуації, зростатимуть продажі економних кормів.

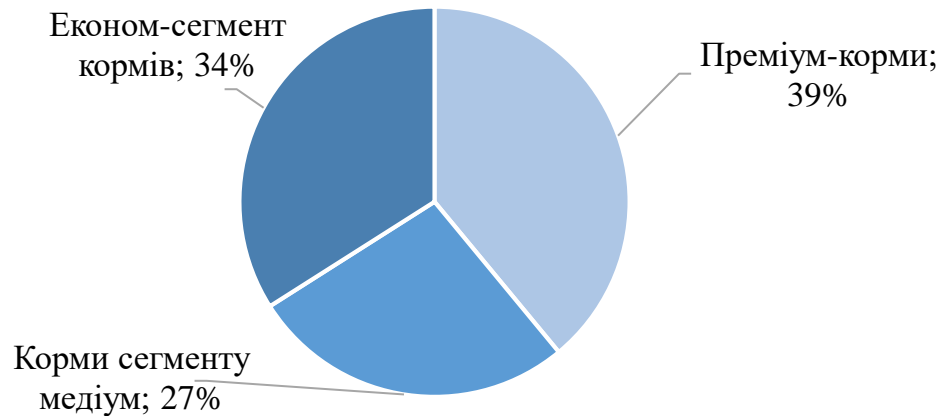


Рисунок 2.4 – Сегментація продажів кормів для тварин за «класами» пропонованої якості в 2022 році [42]

Отже можна відзначити, що на сьогодні ринок товарів для тварин є швидкозростаючим і перспективним, демонструючи стійке зростання навіть в умовах економічних і політичних труднощів. Основними тенденціями ринку є розвиток електронної комерції, збільшення попиту на якісні товари для домашніх тварин, а також зростаюча увага до здоров'я і добробуту улюбленців. Стабільне розширення ринку, зокрема в сегментах кормів та аксесуарів, створює сприятливі умови для його подальшого стійкого розвитку.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Suziria Group» та його конкурентних переваг

Товариство з обмеженою відповідальністю «Suziria Group» було засновано в 1993 році і представляло собою невеликий сімейний магазин. Підприємство було офіційно зареєстрованим у місті Харкові як група компаній в 2010 році з вказаним основним видом діяльності за КВЕД: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів та статутним капіталом у розмірі 22 000 000 грн. Не дивлячись на офіційно зареєстрований та вказаний

основний вид діяльності ТОВ «Suziria Group» спеціалізується на виробництві та дистрибуції кормів та товарів для тварин. В 1997 році підприємство створило свою першу торгову марку «Природа», після чого протягом наступних років компанія починає активно розвиватися, розширювати асортимент в точках продажу і стає дистриб'ютором відомих міжнародних брендів таких як: Tetra, Gimborn, Trixie, Juwel, Aqua Medic, Rettenmaier [35, 43].

Нині ТОВ «Suziria Group» включає в себе 3 підприємства: Suziria Distribution, власне виробництво Suziria Brands, мережа магазинів MasterZoo, та благодійний фонд Suziria Charity (рис. 2.5).

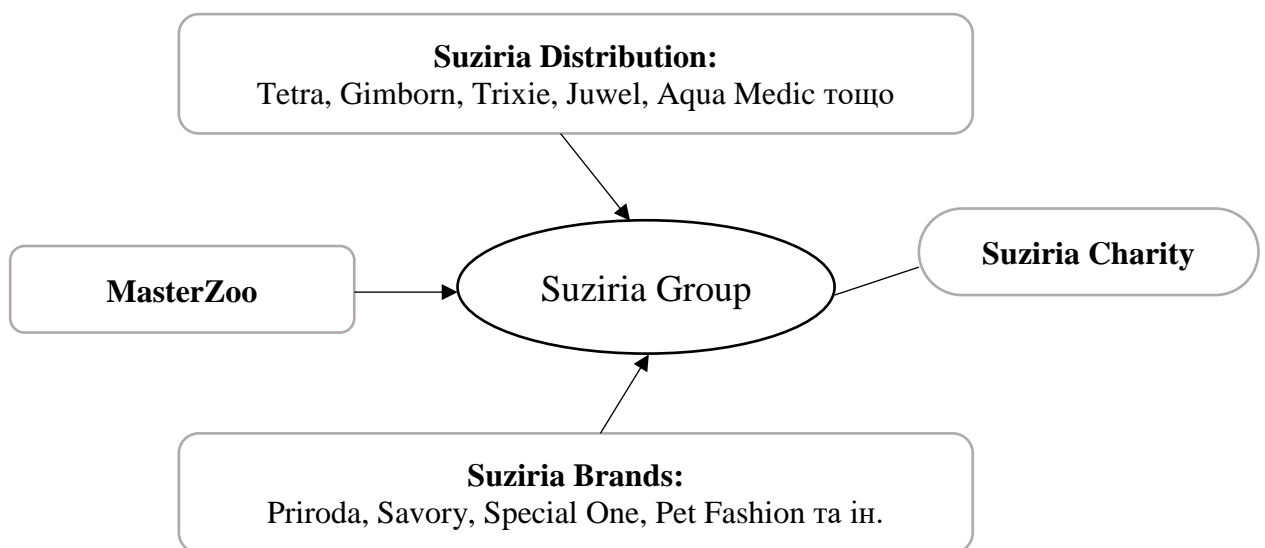


Рисунок 2.5 – Підприємства, що входять в склад ТОВ «Suziria Group»

Джерело: складено автором на основі [36]

Ще з самого початку існування компанії, а саме з 90-х років, підприємство почало розробляти власні торгові марки та відкривають виробничий цех у Харкові. Suziria Brands - провідна компанія з виробництва та дистрибуції брендovаних товарів для домашніх тварин, що включає в себе кілька ключових брендів. Зокрема, Savory, що спеціалізується на кормах і ласощах для домашніх тварин преміального сегменту якості і виробляється на європейських потужностях та продається в Молдові, Польщі, Румунії, Чехії та Бельгії; Priroda - бренд товарів (здебільшого кормів) для дрібних тварин, який займає 39% ринку; Pet Fashion – відносно новий бренд одягу для домашніх

улюбленців, який займає 40% ринку. У співпраці з міжнародними партнерами компанія розробила лінійки продуктів під різними брендами, включаючи «Special One», «EcoVet by ProVET», «The e.Vest by PFactive». «Special One» пропонує повнораціонні корми для птахів та гризунів. Асортимент «EcoVet» складається з 50 натуральних продуктів, розроблених для покращення стану шкіри та шерсті тварин. «The e.Vest» пропонує одяг для домашніх тварин, виготовлений з перероблених матеріалів, що відображає прихильність компанії до сталого розвитку. Нині виробництво продукції відбувається в м. Харкові та на новому виробничому цеху в м. Калуш, також підприємство має контрактне виробництво в двох країнах Європи та складські приміщення в Чехії (рис. 2.6).

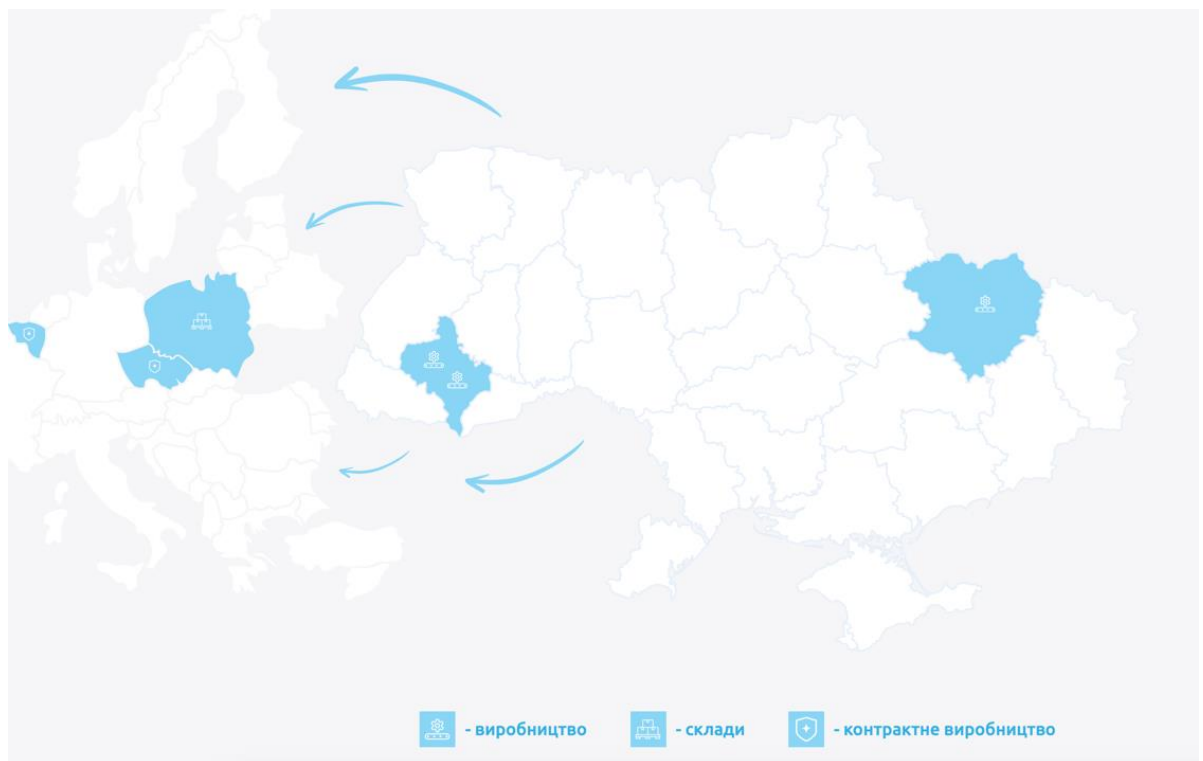


Рисунок 2.6 – Географія виробництва Suziria Brands в складі ТОВ «Suziria Group» [35]

Suziria Distribution орієнтована на експорт і має спеціальний веб-сайт для сприяння міжнародному маркетингу своєї продукції. Корми для домашніх тварин компанії розповсюджуються в різних країнах Європи та Азії. Станом

на кінець 2021 року продукція «Природи», вироблена на харківському заводі, активно експортувалася до десяти країн, зокрема Молдови, Грузії, Азербайджану, Польщі, Іспанії, США, Йорданії, Німеччини, Чехії та Словаччини.

Підприємство також визначає свої місію, візію та цілі, що наведені на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Система цінностей ТОВ «Suziria Group» [35]

ТОВ «Suziria Group» існує для того, щоб розвивати культуру догляду за домашніми улюбленцями. Компанія прагне надихати людей забезпечувати найкращий можливий догляд за своїми домашніми улюбленцями, допомагаючи їм зрозуміти важливість любові, уваги та відповідальності по відношенню до тварин. Місія компанії відображає прагнення покращити добробут домашніх улюбленців та забезпечити ставлення до них як до повноцінних членів сім'ї.

Візія підприємства - стати лідером на українському ринку зоотоварів, одночасно розширюючи присутність своїх брендів на міжнародному рівні. З акцентом на «створено в Україні», компанія прагне побудувати міцне глобальне визнання своєї продукції, роблячи вітчизняні бренди відомими та шанованими на світовій арені. Таке бачення демонструє прагнення компанії до зростання та відданість як місцевому, так і міжнародному ринкам.

Серед цілей підприємства:

– Сміливість: Організація не боїться робити сміливі кроки на шляху до зростання та лідерства на ринку, постійно шукаючи нові можливості та інноваційні способи обслуговування власників домашніх тварин.

– Відкритість: Прозорість і комунікація є фундаментальними для культури як всередині компанії, так і у відносинах з клієнтами, партнерами та зацікавленими сторонами.

– Експертність: Прихильність компанії до знань та професіоналізму гарантує, що вона постійно надає високоякісні продукти та послуги, встановлюючи стандарти для індустрії догляду за домашніми тваринами.

До початку повномасштабного вторгнення підприємство мало головний склад в Харківській області, що створило значні ризики в збої або навіть унеможливленні поставок товарів між точками продажу та на експорт. Нині підприємство володіє трьома складами, що наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристики складських приміщень ТОВ «Suziria Group»

Місто	Площа, м ²	Кількість SKU
Київ	7000	6500
Львів	3200	6500
Харків	5000	6500

Джерело: складено автором на основі [35]

Протягом перших місяців війни ТОВ «Suziria Group» працювало з бази в Чеській Республіці. У перші дні невизначеності був розроблений детальний план переміщення компанії з України до Чехії з однією головною метою - захистити своїх співробітників та їхні сім'ї. Протягом перших кількох тижнів було надано житло для понад 100 осіб з України, а керівництву ТОВ «Suziria Group» було запропоновано офісні приміщення, що дозволило їм координувати діяльність.

Зрештою, керівництво компанії проявило гнучкість у прийнятті рішень і вирішило перевести лише той відділ, який потребував найбільше ресурсів - відділ виробництва зерна. Частина швейної діяльності було передано на підряд, щоб принести користь сусіднім підприємствам. Іншим важливим

рішенням було зберегти додаткові майстерні в Харкові, щоб допомогти співробітникам і клієнтам, які вирішили залишитися в місті.

Завдяки цьому бізнес зростав і вирішив не переїжджати в західні регіони України, а інвестувати в розвиток нового виробничого комплексу в Калуші. Цей крок полегшив розподіл ризиків та роботу з експортними замовленнями, та став вагомим свідченням стійкості та успіху команди.

Окрім виробництва та дистрибуції, ТОВ «Suziria Group» пропонує широкий спектр послуг, включаючи ветеринарну допомогу та грумінг-салони. Під час глобальної пандемії компанія співпрацювала з Українською асоціацією грумерів, організувавши сім онлайн-вебінарів та два семінари з грумінгу. Крім того, організація продовжує надавати освітній контент за допомогою онлайн-конференцій, які доступні для перегляду через платформу Constellation B2B Academy.

До 2007 року компанія володіла приблизно 10 магазинами в місті Харків, які функціонували під різними назвами, такими як «Аквагалерея», «У Кіса» та «Природа». У зазначеному році компанія взяла участь у тендері на розширення своєї діяльності, здобувши перемогу, що дозволило їй почати експансію на інші міста України. У результаті була створена мережа зоомагазинів під брендом MasterZoo. На сьогодні мережа нараховує понад 200 магазинів в 36 містах України, а до кінця 2024 року планується збільшення кількості торгових точок до 240, а в 6 містах налічується 13 грумінг-салонів під брендом MasterZoo. Присутність мережі магазинів в Україні зображено на рис. 2.8.

За останніми наведеними даними ТОВ «Suziria Group» налічує близько 2300 робітників.

За близько 10 років активного розвитку та розширення підприємство отримало понад 5000 клієнтів та розширило асортимент товарів до близько 8000 найменувань. У 2023 році Suziria Distribution володіло майже 12 % ринку товарів для тварин.

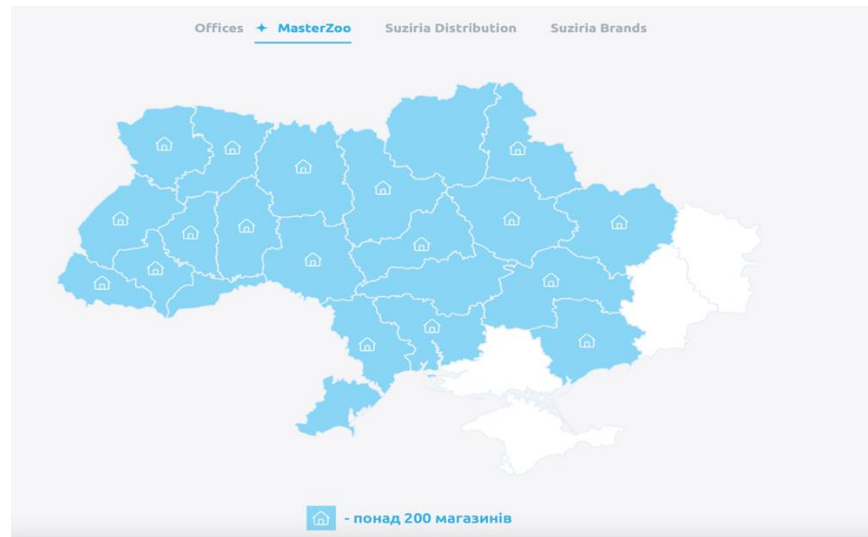


Рисунок 2.8 – Географія мережі магазинів MasterZoo [35]

Благодійний фонд Suziria Charity підтримує благодійну місію підприємства систематично передаючи корми на благодійність (200 тис. кг), підтримуючи 42 благодійних фонди та утримуючи притулок для тварин, що розташований в Київській області та який двічі страждав від обстрілів за період повномасштабного вторгнення.

Після початку повномасштабної війни українські підприємства були змушені масово переїжджати, щоб уникнути обстрілів. І така доля не могла оминути ТОВ «Suziria Group».

В табл. 2.3 наведені основні фінансові показники ТОВ «Suziria Group» в динаміці протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «Suziria Group» за 2021-2023 р., грн.

Показники	2021	2022	2023
Дохід	146 115 600	699 046 000	1 615 234 000
Чистий прибуток	74 200	126 135 000	-2 230 000
Активи	79 481 400	390 148 000	586 729 000
Зобов'язання	77 407 200	261 939 000	460 750 000

Джерело: складено автором на основі [11]

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Suziria Group» за 2021-2023 роки демонструє суттєві зміни в діяльності підприємства. Протягом зазначеного періоду дохід компанії зріс із 146 115 600 грн у 2021 році до 699 046 000 грн у 2022 році, що становить вражаючі 377,1%. У 2023 році дохід продовжив зростати, досягнувши 1 615 234 000 грн, що є відображенням активного розширення бізнесу, ефективну реалізацію продукції та, вихід на нові ринки. Чистий прибуток підприємства спочатку зріс із 74 200 грн у 2021 році до 126 135 000 грн у 2022 році, вказуючи на успішне управління витратами та підвищення ефективності бізнесу. Проте у 2023 році компанія зазнала збитків у розмірі -2 230 000 грн, що здебільшого пов'язано з негативними зовнішніми обставинами, які вплинули на фінансовий результат.

Активи підприємства також продемонстрували суттєве зростання: з 79 481 400 грн у 2021 році до 390 148 000 грн у 2022 році (зростання на 389,7%), а в 2023 році активи зросли до 586 729 000 грн (на 50,2% у порівнянні з 2022 роком). Це також є показником розширення бізнесу, зокрема відкриття нового виробництва в м. Калуш, що потребувало інвестиції в основні фонди. Зобов'язання підприємства зросли з 77 407 200 грн у 2021 році до 261 939 000 грн у 2022 році (на 237,6%), а в 2023 році вони підвищилися до 460 750 000 грн (на 75,8% у порівнянні з попереднім роком). Темпи зростання зобов'язань є значними, що свідчить про збільшення позикового капіталу для фінансування розширення. Високий рівень зобов'язань вказує на залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Загалом, фінансові показники ТОВ «Suziria Group» свідчать про активний розвиток бізнесу, проте виникнення збитків у 2023 році є тривожним сигналом, що вимагає посилення контролю над витратами. Підприємство повинно переглянути свою фінансову стратегію, щоб підтримувати стабільність і конкурентоспроможність в умовах зростаючого боргового навантаження.

Комплексне дослідження діяльності Suziria Group дозволяє навести конкурентні переваги, якими володіє підприємства відповідно до класифікації

запропонованої в розділі 1. Відповідно до класифікаційних критеріїв вони наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Конкурентні переваги ТОВ «Suziria Group»

Класифікаційні критерії	Конкурентні переваги ТОВ «Suziria Group»
Природа джерела	<ul style="list-style-type: none"> - Базуються на економічних факторах (велика частка ринку, широка дистрибуція) - Високий рівень розвитку інфраструктури (200+ магазинів, виробничі цехи, складські приміщення) - Імідж надійного бренду (позитивна репутація на ринку) - Високе технічне забезпечення на виробничому рівні
Ініціатор	<ul style="list-style-type: none"> - Ринкові умови сприяють зростанню попиту на зоотовари - Внутрішня конкуренція стимулює інновації та швидкий розвиток - Співпраця з міжнародними брендами для розширення асортименту - Інтеграція з постачальниками та контроль якості на всіх етапах дистрибуції
Рівень ієрархії	<ul style="list-style-type: none"> - На рівні бренду: сильна позиція MasterZoo, що входить до складу Suziria Group - На рівні фірми: масштабована бізнес-модель - На національному рівні: лідер ринку зоотоварів в Україні - Вихід на міжнародний ринок через дистрибуцію продукції та розвиток брендів
Характер динаміки	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільний розвиток на ринку зоотоварів - Постійне розширення мережі та асортименту - Швидка адаптація до ринкових змін
Можливість наслідування	<ul style="list-style-type: none"> - Частково унікальні переваги, важко наслідувати в повному обсязі через великі інвестиції у мережу, розвиток бренду та виробництво - Інноваційні процеси можуть бути частково імітовані, проте не на тому ж рівні, що й у Suziria Group
Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво власних товарів - Дистрибуція та роздрібний продаж - Обслуговування клієнтів через мультиканальну систему продажів

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.4 ТОВ «Suziria Group» демонструє сильні конкурентні позиції. Зокрема, активна участь у кількох сферах діяльності, зокрема виробництві власних товарів, співпраці з міжнародними брендами та

інтеграція з постачальниками забезпечують компанії стійкі позиції на ринку. У сфері ініціаторів конкурентні переваги значною мірою зумовлені внутрішніми ринковими умовами та стратегічними рішеннями, що сприяють розширенню компанії. Її стійкий розвиток, значна мережа магазинів та високий рівень репутації роблять її лідером ринку зоотоварів в Україні. Проте деякі аспекти компанії, як-от розширення дистрибуції, частково можуть бути імітовані конкурентами.

Тож, як бачимо підприємство володіє значним портфелем брендів, потужною дистрибуційною мережею та розширює свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, Suziria Group продовжує демонструвати стійке зростання і розширення асортименту продукції. Однак компанія стикається з проблемами, такими як зростання зобов'язань і швидко зростаюча конкуренція на ринку, що активно розвивається.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами та разом зі зростаючою глобалізацією зумовлює необхідність збереження та покращення конкурентних позицій компаній. Здійснення стратегічного вибору, який гарантує довгостроковий успіх, вимагає ретельного вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх питань. І в умовах мінливості підприємству важливо усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони, а також загрози, що можуть вплинути ззовні та можливості, якими можна скористатися.

Одним з інструментів який дозволяє дослідити і внутрішнє, і зовнішнє середовище підприємства є SWOT-аналіз, який, як вказано в Розділі 1 є одним з поширених матричних методів оцінки конкурентоспроможності. SWOT-аналіз зосереджується на внутрішніх елементах компанії, забезпечуючи

методичний спосіб знайти вроджені сильні сторони, які можна використати, і слабкі сторони, які потребують стратегічного вирішення. Крім того, він розглядає зовнішні можливості, якими компанія може скористатися, а також будь-які ризики, які можуть зашкодити її здатності конкурувати.

Розпочнемо з дослідження внутрішніх факторів, що впливають на підприємство. В табл. 2.5 Наведені сильні та слабкі сторони ТОВ «Suziria Group»

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент продукції та відомі бренди – Стійке розширення бізнесу – Потужна інфраструктура дистрибуції – Благодійні ініціативи – Інноваційні продукти – Сильний імідж і репутація – Широка мережа партнерів – Сильна команда фахівців 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання зобов'язань компанії – Конкуренція у преміум-сегменті кормів – Висока конкуренція власних та міжнародно-відомих брендів – Перебої з постачанням та логістикою – Обмежене використання сучасних технологій

Джерело: сформовано автором

Наявність власних брендів (Priroda, Savory, Pet Fashion тощо), які займають значні частки ринку, стійке зростання доходів та прибутку протягом 2020-2023 рр., широка мережа в більше 200 точок магазинів MasterZoo, Suziria Charity, яке систематично проводить кампанії в розрізі благодійних ініціатив підтримує імідж підприємства та зміцнює відносини з клієнтами, постійне розширення асортименту і розробка нових продуктів, що відповідають потребам ринку, сформована репутація, налагоджені відносини з міжнародними постачальниками та дистриб'юторами та команда висококваліфікованих працівників (ветеринарів, управлінського апарату, розробників продукції тощо) складають сильні сторони ТОВ «Suziria Group».

Натомість, значне зростання зобов'язань у зв'язку з переміщенням виробництва в умовах війни, скорочення споживацького фокусу на корми для

тварин преміум-якості, що може призвести до скорочення рівня доходів, конкуренція з брендами, що займають велику частку ринку, такими як Purina або Royal Canin, проблеми з постачанням та логістикою за різними причинами від блокади українсько-польського кордону, до непередбачених проблем всередині країни, обмежене використання сучасних технологій, зокрема задля оптимізації управлінських процесів або залучення штучного інтелекту для обробки великих масивів даних є прикладами слабких сторін підприємства, що потенційно можуть перерости у ризики, або справжні проблеми діяльності, яких варто уникнути.

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства SWOT-аналіз передбачає визначення можливостей та загроз. Ринковими можливостями визначаються певні обставини ринку, якими підприємство може скористатись задля отримання певної переваги, зокрема перевагами над конкурентами. Загрозами ж навпаки є обставини, які можуть негативно вплинути на діяльність та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. В табл. 2.6 наведені можливості та загрози з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»

Таблиця 2.6 – Можливості та загрози з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»

Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання онлайн-продажів – Розробка нових екологічних продуктів – Розширення експортних ринків – Зростання ринку зоотоварів (близько 15% щороку) – Партнерство з ветеринарними клініками та грумінг-салонами – Вихід на новий сегмент – продукція для підтримки ЗОЖ тварин – Становлення експерта в галузі - розробка освітніх програм для власників тварин 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність – Зміни в законодавстві – Зміни валютних курсів – Ріст цін на енергоносії – Посилення екологічних вимог – Зміна споживчих трендів – Регулювання та торгові бар'єри – Ризики в сфері постачання

Джерело: сформовано автором

Серед можливостей підприємства важливим є такі: зростання частки онлайн-продажів та зростання зацікавленості споживачів до електронної комерції, експортна експансія, високе прогнозоване зростання ринку зоотоварів, Розширення співпраці з ветеринарними закладами та салонами для тварин для підвищення споживацької прихильності та збільшення продажів, тенденція до здорового способу життя та харчування тварин дає можливість розвитку нового сегменту ринку, створення освітніх вебінарів та конференції для власників тварин також є шансом створення довірливих відносин зі споживачами.

Постійні економічні труднощі в Україні, викликані війною, інфляцією та іншими чинниками, невизначеність у законодавчій базі щодо регулювання виробництва та продажу товарів для тварин може призвести до додаткових витрат або ускладнень у бізнесі, зміни валютних курсів, споживчих трендів та цін на енергоносії, зростання екологічної свідомості та разом з цим можливі посилення екологічних вимог, а також торгові та логістичні труднощі залишаються актуальними загрозами для ТОВ «Suziria Group».

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз з огляду забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» сформулюємо можливі стратегії на основі поєднання елементів SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Suziria Group має сильні сторони, які включають добре розвинену мережу магазинів, сильну позицію на ринку, інноваційні підходи, репутацію надійного бренду, а також значні інвестиції в розвиток цифрової присутності. Однак існують і слабкі місця, серед яких залежність від економічної ситуації в країні та конкуренція зі сторони міжнародних компаній. Серед можливостей можна виокремити подальший розвиток онлайн-продажів і міжнародної експансії, тоді як загрози пов'язані з можливими змінами у регулюванні ринку та економічною нестабільністю.

Таблиця 2.7 – Узагальнений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Suziria

Group»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<i>Стратегія S-O, максимізація сильних сторін для досягнення можливостей</i>	<i>Стратегія W-O використання можливостей для подолання слабких сторін</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – Використання широкого охоплення та позитивної репутації для зростання онлайн-продажів та виходу на нові експортні ринки – Створення оригінальних, інноваційних екологічно безпечних товарів за допомогою команди експертів та загального досвіду – Розробка освітніх ініціатив для власників домашніх тварин, щоб підвищити довіру споживачів до брендів компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – Щоб зменшити залежність від перевезень, розширювати онлайн-продажі та електронну комерцію – Інвестувати в передові технології, щоб знизити витрати на виробництво та постачання шляхом автоматизації операцій – Зменшення залежності від українського ринку, використання можливостей для зростання експорту
Загрози (T)	<i>Стратегія S-T використання сильних сторін для зменшення загроз</i>	<i>Стратегії W-T зменшення слабких сторін та мінімізація загроз</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – Збереження ринкових позицій в умовах економічної нестабільності та зміни споживчих уподобань шляхом розвитку позитивного бренду та участі у благодійних акціях – Для зменшення впливу нестабільності валютних курсів та перешкод у міжнародній торгівлі сконцентруватися на формуванні альянсів з іноземними дистриб'юторами – Використання широкого асортименту для просування бюджетних товарів та аксесуарів для тварин в умовах економічної нестабільності 	<ul style="list-style-type: none"> – Використання сучасних технологій для зниження логістичних витрат і підвищення ефективності управлінських процедур в умовах зростання цін на енергоносії – Для зменшення ризиків, пов'язаних з логістикою, активно шукати нові джерела товарів і сировини

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз дозволяє вивчити елементи макросередовища, які одночасно впливають на організацію. Досліджуючи політичні, економічні, соціальні та технічні фактори, ця система сприяє глибшому розумінню ширших контекстуальних чинників, що впливають на зовнішнє середовище

бізнесу. Це передбачає визначення того, як зміни в соціальній динаміці, технологіях, економічних тенденціях та державній політиці можуть вплинути на стратегічний напрямок. Результати проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Suziria Group» з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз діяльності ТОВ «Suziria Group»

Політичні	Вплив	Економічні	Вплив
Регулювання та законодавчі зміни	-3	Коливання валютних курсів	-3
Експортні та імпорتنі обмеження	-4	Зниження купівельної спроможності	-4
Політична нестабільність та війна	-5	Доступ до фінансування	-3
Державне підтримка	+4		
Соціальні		Технологічні	
Зростання зацікавленості населення в утриманні домашніх тварин	+5	Розвиток електронної комерції	+5
Тенденція до гуманізації тварин	+4	Впровадження інноваційних технологій	+4
Популяризація здорового способу життя для тварин	+3	Розробка нових продуктів	+4
Зміна споживчих вподобань	-2	Цифровізація процесів	+3

Джерело: сформовано автором

Підприємство стикається з серйозними викликами через політичну нестабільність, війну, експортні та імпорتنі обмеження, а також законодавчі зміни. Водночас державна підтримка створює певні можливості для розвитку. На економічному рівні негативно впливають коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності та труднощі з доступом до фінансування. Проте соціальні фактори, такі як зростання інтересу до домашніх тварин, гуманізація ставлення до них і популяризація здорового способу життя для тварин, сприяють зростанню ринку. Технологічний прогрес, розвиток електронної комерції, впровадження інновацій та цифровізація процесів відкривають значні перспективи для компанії.

Нині на ринку України діє близько 3300 зоомагазинів. В 2023 році Forbes Україна оприлюднило топ найбільших зоомереж, що панують на ринку зоотоварів України. Цей рейтинг було створено на основі даних про виторг кожної мережі магазинів відповідно до даних наданих двома найбільшими виробниками кормів для тварин – Kormotech та Suziria Group.

Найбільшою часткою діяльності Suziria Group на українському ринку товарів для тварин є мережа магазинів MasterZoo. В табл. 2.9 наведене порівняння даної мережі з аналогічними мережами конкурентів.

Таблиця 2.9 – Топ-5 найбільших мереж магазинів зоотоварів України у 2023 році

	Магазин	Формат роботи	Річний дохід	Місто	Інші відомості
1	2	3	4	5	6
1	MasterZoo	201 магазин та інтернет-майданчик	1,4 млрд грн	Харків та 36 міст України	По виторгу MasterZoo займає близько 20–25% частки ринку, за кількістю магазинів – понад 10% частки ринку.
2	Епіцентр (Lapki)	20 shop-in-shop Lapki, оновлені ТЦ	905 млн грн	90 локацій по всій Україні, зокрема в 20 зоомагазинах формату shop in shop під брендом Lapki	
3	E-Zoo	30 магазинів та інтернет-майданчик	221,1 млн грн	30 магазинів переважно на території супермаркетів Сільпо	Мережа E-Zoo входить у Fozzy Group Виторг у 2023 році зріс на 192,8%
4	Zootovary	4 магазини та інтернет-майданчик	111 млн грн (прибуток 7 млн грн)	Зоотовари.com та 4 магазини	На ринку України з 2005 року представлені позиції понад 250 брендів
5	ZooBonus	30 магазинів та інтернет-майданчик	91,1 млн грн	30 точок продажу у 12 містах України + грумінг-салон	Виторг ТОВ «Укрпет» у 2023 році впав на 24,2%, до 91,1 млн грн. Компанія вийшла з прибутку в 7,7 млн грн у збиток в 2,9 млн грн.

Джерело: складено автором на основі [45, 47, 68]

MasterZoo (Suziria Group) є беззаперечним лідером на ринку зоотоварів України, маючи 201 магазин та інтернет-майданчик, що забезпечує дохід у 1,4 млрд грн і займає 20-25% ринку. Компанія має велику географічну присутність і широкий асортимент товарів, що робить її ключовим гравцем. Епіцентр (Lapki), з річним доходом у 905 млн грн і 90 локаціями в Україні, зокрема через формат "shop-in-shop", також є важливим гравцем, хоча його можливості для зростання в цьому сегменті обмежені. E-Zoo, з 30 магазинами, що належать до Fozzy Group, демонструє значне зростання з виторгом у 221,1 млн грн, збільшивши показники на 192,8% у 2023 році. Zootovary.com фокусується на онлайн-продажах із чотирма фізичними магазинами, маючи дохід у 111 млн грн і прибуток у 7 млн грн. ZooBonus, з 30 магазинами у 12 містах, зіткнувся зі зниженням виторгу на 24,2%, що призвело до збитку у 2,9 млн грн у 2023 році, вказуючи на необхідність стабілізації компанії.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності Suziria Group (MasterZoo) у порівнянні з головними конкурентами MasterZoo, E-Zoo, Zootovary та ZooBonus, основною діяльністю яких є продаж зоотоварів. Для цього використаємо метод бальної оцінки який дозволяє комплексно та структуровано оцінити позиції компаній на ринку за різними критеріями, такими як ринкова частка, формат та кількість магазинів, асортимент продукції, онлайн-продажі та цифрова присутність, рівень обслуговування та лояльність, інновації, фінансові показники, репутація бренду, логістика та покриття регіонів та цінова політика Спробуємо надати бальну оцінку кожному з факторів конкурентоспроможності та визначити важливість вкладу кожного з них в загальну картинку конкурентоспроможності підприємств. В табл. 2.10 наведені результати бальної оцінки конкурентоспроможності основних гравців ринку зоотоварів в Україні, де автор дослідження виступив експертом, визначаючи вагу та значення кожного фактору.

Таблиця 2.10 – Бальна оцінка конкурентоспроможності основних гравців ринку зоотоварів в Україні

№	Фактори конкурентоспроможності	Вага фактору	Значення фактору (у балах)				Цінність фактору (у балах)			
			MasterZoo	E-Zoo	Zootovary	ZooBonus	MasterZoo	E-Zoo	Zootovary	ZooBonus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ринкова частка	0,09	9	7	6	5	0,81	0,63	0,54	0,45
2	Формат та кількість магазинів	0,14	9	7	4	6	0,81	0,63	0,36	0,54
3	Асортимент продукції	0,10	10	8	7	7	0,9	0,72	0,63	0,63
4	Онлайн-продажі та цифрова присутність	0,10	7	7	9	7	0,63	0,63	0,81	0,63
5	Рівень обслуговування та лояльність	0,06	9	7	6	6	0,81	0,63	0,54	0,54
6	Інновації	0,08	9	7	5	5	0,81	0,63	0,45	0,45
7	Фінансові показники	0,11	8	8	6	5	0,72	0,72	0,54	0,45
8	Репутація бренду	0,09	9	7	6	6	0,81	0,63	0,54	0,54
9	Логістика та покриття регіонів	0,12	9	7	6	5	0,81	0,63	0,54	0,45
10	Цінова політика	0,11	8	7	7	6	0,72	0,63	0,63	0,54
	Всього	1	x	x	x	x	7,83	6,48	5,58	5,22

Джерело: сформовано автором

Вага фактору, що є відображенням ступені впливу цього аспекту на загальну конкурентоспроможність компаній була визначена автором дослідження ґрунтуючись на результатах аналізу ринку та конкурентів наведеному вище. Значення ваги було встановлено в діапазоні від 0 до 1, в залежності від визначеної важливості кожного з них, а загальна сума ваг усіх факторів дорівнює 1 (або 100%), що дозволяє врахувати внесок кожного аспекту в загальний результат конкурентоспроможності. Значення фактору, надане кожному з наведених конкурентів, також було встановлено автором на основі експертної оцінки та вивчення особливостей діяльності цих компаній.

Автор оцінював кожну компанію за шкалою від 1 до 10 для кожного фактору, де 10 є максимальним значенням і означає найкращу відповідність певного конкурента до наведеного фактору. Таким чином, цінність фактору є зваженим значенням, отриманим шляхом множення ваги та значення відповідних факторів для кожного з конкурентів, що дозволяє визначити загальну оцінку конкурентоспроможності для кожного з них.

Для наочності представлення результатів оцінки конкурентоспроможності головних конкурентів ринку зоотоварів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. Для його побудови відкладемо відповідні оцінені фактори на векторах багатокутника (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності основних гравців ринку зоотоварів в Україні

Джерело: сформовано автором

Таким чином, провівши бальну оцінку конкурентоспроможності, можна зазначити, що MasterZoo (Suziria Group) має найбільш сильні позиції на ринку зоотоварів України, отримавши загальну оцінку 7,83 бала. Це свідчить про її лідерство за ключовими факторами, такими як ринкова частка, асортимент

продукції, формат і кількість магазинів, а також рівень обслуговування та лояльність клієнтів. E-Zoo, із загальним балом 6,48, займає другу позицію, завдяки швидкому зростанню та належності до великої групи Fozzy Group, але поступається лідеру за кількома ключовими факторами, зокрема ринковою часткою та логістикою. Zootovary, із балом 5,58, має сильні позиції в онлайн-продажах, проте обмежена кількість фізичних магазинів та слабші фінансові показники знижують її конкурентоспроможність. ZooBonus, з найнижчим результатом 5,22 бала, демонструє проблеми в кількох сферах, зокрема фінансових показниках та інноваціях, що вказує на необхідність перегляду бізнес-стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

У порівнянні з конкурентами, MasterZoo (Suziria Group) виявляє певні слабкі позиції за окремими факторами конкурентоспроможності. Зокрема, компанія поступається за показниками онлайн-продажів та цифрової присутності, де вона отримала 7 балів. Водночас її конкурент Zootovary має вищий показник — 9 балів, що свідчить про більш розвинену цифрову стратегію та сильнішу позицію в онлайн-сегменті. Цифрова присутність MasterZoo є стабільною, однак не достатньо інноваційною, що обмежує її можливості для подальшого зростання в цьому напрямку.

Також варто зазначити, що MasterZoo дещо поступається конкурентам у сфері фінансових показників, отримавши 8 балів. Хоча компанія демонструє стабільність у фінансових результатах, конкуренти, такі як E-Zoo (8 балів), показують стрімке зростання завдяки інтеграції з мережею Fozzy Group, що може становити загрозу для лідерських позицій MasterZoo у майбутньому, якщо компанія не зможе адаптувати свою стратегію до швидко мінливих ринкових умов.

Крім того, MasterZoo програє в категорії цінової політики, де її показник складає 8 балів. У той час як конкуренти, такі як Zootovary та E-Zoo (7 балів), пропонують більш привабливу цінову стратегію, що може впливати на вибір споживачів, чутливих до ціни. Цей аспект може обмежувати здатність

MasterZoo конкурувати з іншими гравцями ринку в сегменті бюджетних товарів.

Беручи до уваги проведені SWOT та PEST-аналізи, а також бальну оцінку конкурентоспроможності можна визначити наступні аспекти, які потребують додаткової уваги для забезпечення та утримання конкурентних позицій Suziria Group:

– Онлайн-продажі та цифрова присутність: MasterZoo поступаються аналогічним показникам його конкурентів, таких як Zootovary. Хоча компанія демонструє послідовність у цій сфері, її потенціал зростання в індустрії електронної комерції, що швидко розвивається, стримується нездатністю впроваджувати інновації у створенні цифрових каналів.

– Фінансові показники: Хоча MasterZoo демонстрував стабільний фінансовий успіх в попередніх періодах, мережа має збитки в останньому році і стикається з конкуренцією з боку таких фірм, як E-Zoo, яка швидко зростає завдяки злиттю з Fozzy Group. Якщо MasterZoo не змінить свою фінансову стратегію, вона може втратити частку ринку, якщо ця тенденція продовжиться.

– Цінова стратегія: Ціни MasterZoo не такі конкурентоспроможні, як у Zootovary та E-Zoo, які пропонують більш доступні тарифи. Це може ускладнити залучення клієнтів, особливо тих, хто шукає недорогі рішення, що є дуже важливим з огляду на стан економіки в даний час.

– Інновації та технології: MasterZoo має відставання у використанні сучасних технологій для оптимізації управлінських та операційних процедур, особливо щодо автоматизації процесів та підвищення ефективності управління великими обсягами даних. Як наслідок, бізнес може втратити свою конкурентоспроможність на ринку, який стає все більш цифровим.

Тож, не зважаючи на лідерство в галузі Suziria Group має чимало аспектів, які потребують стійкого відстеження, оцінки та праця над якими є необхідною для подальшого утримання і покращення конкурентних позицій.

Висновки за розділом 2

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Suziria Group» та оцінці його конкурентоспроможності зроблено такі висновки:

1. За результатами дослідження ринок товарів для домашніх тварин в Україні виявився надзвичайно стійким і динамічним навіть у складних умовах, викликаних пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням. В процесі аналізу було виявлено, що незважаючи на економічні труднощі, пов'язані з інфляцією та знеціненням валюти, а також політичні нестабільності, попит на зоотовари залишався стабільним завдяки високому рівню прив'язаності українців до своїх улюбленців. Протягом останніх років зростання ринку зоотоварів відзначалося завдяки збільшенню асортименту продукції, зокрема кормів та товарів для догляду, а також розвитку електронної комерції. Клієнти все частіше обирають онлайн-покупки, що сприяє зростанню продажів у цій категорії. Основними тенденціями ринку є збільшення попиту на якісні товари, увага до здоров'я тварин, а також активна гуманізація домашніх улюбленців. Прогнозується, що ринок продовжить стабільно зростати, зокрема у сегментах кормів та аксесуарів, що створює позитивні перспективи для подальшого розвитку галузі.

2. ТОВ «Suziria Group» засноване як невеликий сімейний бізнес, досягло значного розвитку, ставши лідером на українському ринку зоотоварів. Стратегічна орієнтація на виробництво та дистрибуцію кормів і товарів для домашніх тварин, а також активне впровадження нових брендів та розширення мережі магазинів під брендом MasterZoo, свідчать про успішність бізнес-моделі. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною в Україні, компанія продемонструвала гнучкість та адаптивність, зберігаючи робочі місця, розвиваючи нові виробничі потужності та підтримуючи благодійні ініціативи. Відповідно до проведеного дослідження у 2023 році підприємство мало негативний фінансовий результат та зростання зобов'язань, що вказує на

необхідність перегляду фінансової стратегії для забезпечення стабільності в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. Хоча, незважаючи на це, ТОВ «Suziria Group» продовжує демонструвати стійке зростання, зміцнюючи свої конкурентні позиції на національному та міжнародному рівнях.

3. Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group», дозволяє стверджувати, що компанія має суттєві переваги, включаючи широку мережу дистрибуції, стійке розширення та зростання, інноваційні продукти та сильну репутацію. Проте, на фоні економічної нестабільності та зростаючої конкуренції з боку міжнародних брендів, існують і певні ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань, перебоями в постачанні та обмеженим використанням новітніх технологій. Використання можливостей, таких як розширення онлайн-продажів, вихід на нові експортні ринки і розвиток нових екологічних продуктів, разом із стратегічними ініціативами, зможе зміцнити позиції «Suziria Group» на ринку зоотоварів та підвищити її конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «SUZIRIA GROUP»

3.1 Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Як було зазначено в розділі 2 на діяльність ТОВ «Suziria Group» впливають чимало чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. На діяльність бізнесу можуть вплинути зміни в законодавстві України, що регулює ринок продукції для тварин, особливо ті, що стосуються безпечності харчових продуктів та ветеринарних препаратів. Існує ймовірність того, що нові правила вимагатимуть більших витрат на їх дотримання. Доступ до зовнішніх ринків може ускладнитися через політичні перешкоди та зміни митного законодавства, особливо у світлі триваючих військових дій та торговельних обмежень. Експортний контроль в Азію та ЄС також має вирішальне значення. Тривалі конфлікти в Україні підвищують ймовірність пошкодження активів компанії, особливо в районах, де ведуться бойові дії, і створюють небезпеку для виробництва, постачання та роздрібної торгівлі. Але, не зважаючи на наведені негативні політичні фактори, держава проводить політику підтримки підприємств, що є дуже важливим в складні для ведення бізнесу часи.

На діяльність ТОВ «Suziria Group» дуже суттєво впливають економічні фактори. Знецінення гривні та зростання цін на енергоносії, бензин і сировину призводять до збільшення собівартості виробництва та логістичних послуг. Через це бізнес змушений підвищувати ціни, що може негативно вплинути на попит. Оскільки компанія активно експортує та імпортує, зміни курсу валют можуть вплинути на прибутковість бізнесу, особливо якщо такі зміни є

суттєвими. Внаслідок економічної кризи та зниження доходів населення покупці надають перевагу менш дорогим товарам. Внаслідок цього обсяги продажів брендів преміальних товарів ТОВ «Suziria Group» можуть знизитися, а акцент зміститься на ринок середнього та нижчого класу. Зростання обсягу зобов'язань організації свідчить про її залежність від кредитів для зростання та прогресу. Розширенню можуть перешкоджати високі відсоткові ставки.

Не менш впливовими є соціальні фактори - споживачі витрачають більше коштів на своїх домашніх улюбленців, оскільки відчують до них більшу прихильність. Це створює перспективи для процвітання індустрії товарів для домашніх тварин та розширення асортименту продукції. Здоров'ю та добробуту домашніх тварин приділяється все більше уваги, а тенденція «гуманізації» тварин - тобто ставлення до них як до членів сім'ї - збільшує попит на корми преміум-класу та засоби для догляду за ними. Зростаючий інтерес споживачів до вітамінів, натурального харчування та турботи про здоров'я тварин створює потенціал для створення нових екологічно чистих товарів і натуральних кормів, які відповідають цим тенденціям. У часи економічного спаду клієнти часто обирають більш економічно вигідні варіанти. Це змінює структуру попиту на ринку, вимагаючи зміни стратегії компанії в бік розширення асортименту більш економічної продукції.

ТОВ «Suziria Group» має можливість збільшити свою присутність в Інтернеті завдяки швидкому зростанню онлайн-продажів та зростаючій популярності електронної комерції. Вдосконалення цифрових платформ може спростити транзакції та залучити нових клієнтів. Витрати можуть бути зменшені, а операційна ефективність підвищена завдяки впровадженню рішень у сфері нестандартної логістики, автоматизації та роботи з великими даними. Аналіз споживчих даних за допомогою штучного інтелекту може підвищити рівень задоволеності клієнтів і максимізувати товарні пропозиції. Впровадження нових технологій у виробництво необхідне для розробки натуральних та екологічно чистих товарів. Це дозволить ТОВ «Suziria Group» домінувати на ринку натуральних продуктів для домашніх тварин і йти в ногу

з розвитком екологічної свідомості. Інтегруючи сучасні технології управління, такі як інструменти автоматизації бізнес-процесів, можна заощадити адміністративні витрати, підвищити операційну ефективність та ефективність персоналу.

Для утримання та покращення конкурентних переваг ТОВ «Suziria Group» необхідно зосередитися на вдосконаленні ключових аспектів діяльності компанії, які відповідають за різні типи конкурентних переваг, зокрема технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні та організаційні, які були описані в розділі 1. В табл. 3.1 узагальнено основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю Suziria Group.

Таблиця 3.1 – Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Suziria Group»

Конкурентні переваги	Напрями вдосконалення
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка високого рівня наукових досліджень; – Дотримання належного ступеню володіння передовими технологіями.
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження виробничих витрат; – Підтримка високої якості продукції; – Ефективність використання виробничих потужностей.
Збутові	<ul style="list-style-type: none"> – Налагоджені та ефективні логістичні операції; – Розвиток та підтримка широкої мережі дистриб'юторів; – Впровадження додаткових послуг для клієнтів.
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення цифрової присутності; – Впровадження системи навчання для підвищення кваліфікації співробітників у відділі продажів; – Запровадження зручної системи технічної підтримки.
Професійні	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження системи контролю якості; – Ефективна реклама та PR-стратегії.
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження інноваційних технологій управління та систем автоматизації бізнес-процесів; – Удосконалення інформаційних систем; – Дотримання гнучкості управління та адаптивності до мінливого середовища; – Ефективне використання наявного досвіду у стратегічному управлінні.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, для підтримки технологічних конкурентних переваг ТОВ «Suziria Group» потребує підвищення здатності впроваджувати нові ідеї у виробничий процес і розробляти інноваційні рішення. Це стосується впровадження нових технологій у виробництво та автоматизацію процесів, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості товарів. Нині Suziria Group вже використовує високі технології на виробничому рівні, але для збереження лідерських позицій необхідно постійно оновлювати та вдосконалювати технологічне забезпечення, зокрема у сфері автоматизації складів, цифрових систем управління замовленнями та логістикою.

З огляду виробничих конкурентних переваг підприємству варто зорієнтуватись на скорочені виробничих витрат та загальній оптимізації процесів для зменшення собівартості продукції. Враховуючи конкурентів, таких як E-Zoo та Zootovary, варто працювати над зменшенням витрат без втрати якості продукції. При цьому, якість продукції має залишатись пріоритетом підприємства для збереження високого рівня задоволеності клієнтів. Особлива увага має бути приділена постійній перевірці якості на кожному етапі виробництва та дистрибуції. Окремим важливим кроком є ефективність використання виробничих потужностей, адже високий рівень завантаження виробничих потужностей дозволить компанії ефективно використовувати ресурси та зменшувати витрати на одиницю продукції.

Збутові конкурентні переваги Suziria Group мають фокусуватись, перш за все, на швидкість логістичних операцій. Розширення логістичних можливостей, зокрема через збільшення складських приміщень та оптимізацію транспортних витрат забезпечить швидку та надійну доставку товарів по всій країні та закордонним партнерам. Не зважаючи на вже широкую і розвинену мережу дистриб'юторів яку вибудувало Suziria Group, подальше забезпечення розширення своєї мережі дистриб'юторів, як оптових, так і роздрібних дозволить компанії утримувати лідерські позиції та збільшити доступність продукції для клієнтів. Впровадження додаткових послуг для клієнтів, таких як різноманітні сервіси з обслуговування домашніх тварин

(наприклад, грумінг, ветеринарні консультації тощо), сприятиме підвищенню лояльності клієнтів.

На висококонкурентному та мінливому ринку зоотоварів, де діє Suziria Group особливо важливим є здобуття та підтримка маркетингових конкурентних переваг. Серед них важливо виділити підвищення кваліфікації співробітників у відділі продажів і вдосконалення системи навчання для підвищення якості обслуговування клієнтів. Для підтримки зв'язку з клієнтами необхідно розробити більш зручну та інтегровану систему технічної підтримки, яка забезпечить доступність як онлайн, так і офлайн. Це передбачає надання клієнтам різних каналів для швидкого вирішення їхніх запитів, таких як підтримка через вебсайт, мобільний додаток, чат-боти, а також гарячі лінії та фізичні точки підтримки у магазинах. Така система підвищить рівень задоволеності клієнтів, сприятиме зміцненню їхньої лояльності та покращенню обслуговування, що в свою чергу вплине на репутацію компанії та конкурентоспроможність. Розширення цифрової присутності є дуже важливим кроком для підприємства. Мережа магазинів MasterZoo має потенціал для покращення своєї позиції в онлайн-продажах. Це включає розвиток інтернет-магазину, мобільного додатка та активнішу роботу у соціальних мережах.

До професійних переваг варто віднести впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробничо-збутового процесу, що включає як контроль продукції на етапах виробництва, так і постійне поліпшення стандартів якості товарів і послуг. Постійне вдосконалення стандартів якості допоможе підтримувати репутацію Suziria Group як надійного постачальника та зберегти лояльність клієнтів. Також, вдосконалення рекламних кампаній із акцентом на сучасні канали комунікації, такі як соціальні медіа та онлайн-платформи. Це сприятиме збільшенню впізнаваності бренду та зміцненню його позицій на ринку. Використання інтерактивних елементів, персоналізованого підходу до клієнтів і активна взаємодія з аудиторією в мережі дозволить краще

інформувати споживачів про нові продукти та послуги, а також підвищити довіру до компанії.

Серед організаційних конкурентних переваг окремо варто відзначити інформаційні системи, удосконалення яких є важливим для поліпшення управління бізнесом. Це дозволить компанії швидше реагувати на зміни ринкових умов, автоматизувати процеси та підвищувати ефективність операцій. Інтеграція сучасних систем управління ресурсами підприємства допоможе оптимізувати логістичні та виробничі процеси, що сприятиме зростанню продуктивності та зменшенню витрат. Для збереження конкурентних переваг Suziria Group повинна бути гнучкою в управлінні і швидко адаптуватися до ринкових змін і запитів клієнтів. Це включає здатність швидко змінювати стратегії, оперативно реагувати на зміни в споживчих трендах та вдосконалювати внутрішні процеси для підтримки ефективності діяльності в умовах нестабільності. Високий рівень управлінського досвіду та ефективне керівництво є основою успіху компанії. Завдяки стратегічним рішенням, Suziria Group може утримувати лідерські позиції на ринку зоотоварів і швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, зберігаючи при цьому конкурентні переваги та посилюючи свою позицію в галузі.

Проведене дослідження може бути узагальнено та відображено за допомогою структурно-логічної схеми, що представлена на рис. 3.1. Вона відображає теоретичні та аналітичні результати дослідження виявленні в ході вивчення питань першого та другого розділу, проблеми виявлені на досліджуваному підприємстві (зокрема, підприємство поступається конкурентам в онлайн-продажах та цифровій присутності, відставання у використанні сучасних технологій для оптимізації управлінських та операційних процедур, погіршення фінансового стану підприємства тощо) запропоновані рекомендації, щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, а також очікувані результати від виконання сформульованих рекомендацій.

Результати дослідження			
Теоретичні		Аналітичні	
<p>1. Управління конкурентоспроможністю потребує інтеграції різних методів і стратегій, що дозволяє враховувати внутрішні ресурси та зовнішні виклики для забезпечення стабільної ринкової позиції підприємства.</p> <p>2. Різноманітність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності зумовлює необхідність адаптивного підходу до вибору методики, що відповідає особливостям конкретного ринку та сектору.</p> <p>3. В Україні акцент робиться на соціокультурних та економічних аспектах конкурентоспроможності, тоді як зарубіжні дослідження інтегрують міждисциплінарні підходи, зокрема психологічні, освітні та правові.</p>		<p>1. Ринок зоотоварів в Україні показав високу стійкість і динамічність навіть в умовах економічних і політичних викликів, що вказує на стабільний попит на товари для домашніх тварин.</p> <p>2. ТОВ «Suziria Group» зуміла адаптуватися до викликів воєнного часу, зберігаючи та розвиваючи виробничі потужності, робочі місця та розширюючи мережу магазинів MasterZoo.</p> <p>3. Незважаючи на негативні фінансові результати та зростання зобов'язань у 2023 році, «Suziria Group» продовжує демонструвати зростання та утримувати лідерські позиції на українському ринку зоотоварів.</p> <p>4. Одним з ключових ризиків для «Suziria Group» є зростання зобов'язань та перебої у постачанні, що потребує підвищення фінансової та операційної ефективності.</p>	
Виявлені проблеми на ТОВ «Suziria Group»			
Підприємство поступається конкурентам в онлайн-продажах та цифровій присутності	Відставання у використанні сучасних технологій для оптимізації управлінських та операційних процедур	Неактуальна для сучасних тенденцій ринку цінова стратегія	Погіршення фінансового стану підприємства
Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю			
Для забезпечення технологічних конкурентних переваг необхідно підтримувати високий рівень науково-дослідницької діяльності та забезпечувати ефективне впровадження передових технологій.		У сфері виробництва слід зосередитися на зниженні виробничих витрат, підтримці якості продукції та підвищенні ефективності використання виробничих потужностей.	Для професійного вдосконалення слід розробити комплексну систему контролю якості, підвищити ефективність рекламних і PR-стратегій.
Досягнення збутових конкурентних переваг вимагає оптимізації логістичних процесів, розвитку мережі дистриб'юторів та інтеграції додаткових сервісів для клієнтів.	В рамках організаційних переваг необхідно вдосконалити інформаційні системи, впроваджувати інноваційні технології управління та системи автоматизації бізнес-процесів, забезпечити гнучкість управління і використовувати управлінський досвід для швидкої адаптації до змін.		Маркетингові конкурентні переваги вимагають розширення цифрової присутності, покращення системи технічної підтримки та підвищення кваліфікації співробітників.
Очікувані результати			
Зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів	Підвищення адаптивності та інноваційної спроможності компанії	Підвищення ефективності виробничих процесів і зниження собівартості продукції дозволить компанії конкурувати за ціною без втрати якості товарів.	Оптимізація логістичних операцій і розширення дистрибуційної мережі

Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема результатів удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Suziria Group»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності Suziria Group полягають у розвитку технологій, оптимізації виробничих процесів, удосконаленні збутових та маркетингових стратегій, підвищенні рівня професіоналізму та організаційних процесів. Ці напрями дозволять компанії утримати лідерські позиції та підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.2 Оптимізація електронної комерції ТОВ «Suziria Group» для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оптимізація електронної комерції є особливо актуальною для Suziria Group, оскільки ринок зоотоварів в Україні має стійку тенденцію до цифровізації та зростання онлайн-продажів. За результатами аналізу, Suziria Group наразі поступається конкурентам, зокрема Zootovary та E-Zoo, які активно впроваджують інноваційні цифрові рішення та розвивають онлайн-продажі. Це робить необхідним для Suziria Group вдосконалення ключових аспектів електронної комерції. Враховуючи, що споживачі все частіше обирають покупки онлайн завдяки зручності та доступу до широкого асортименту, Suziria Group має можливість суттєво підвищити свою конкурентоспроможність і зміцнити бренд шляхом розвитку онлайн-каналів.

Одним з кроків для оптимізації електронної комерції Suziria Group є створення зручної та інтуїтивно зрозумілої платформи для клієнтів, що дозволить збільшити конверсію та покращити задоволеність користувачів.

Користувацький досвід (User Experience, UX) — це сукупність вражень та емоцій, які отримує користувач при взаємодії з продуктом, послугою чи системою, особливо з вебсайтом або додатком. UX включає зручність, інтуїтивність навігації, швидкість завантаження, доступність та загальну привабливість дизайну. Його мета — зробити взаємодію максимально

комфортною та приємною для користувача, щоб забезпечити задоволення, легкість у використанні та стимулювати повторні взаємодії.

Таким чином, покращення користувацького досвіду (UX) на вебсайті, а саме в інтернет-магазині MasterZoo, є важливим елементом оптимізації електронної комерції для Suziria Group, оскільки зручність і інтуїтивність платформи впливають на конверсію (відсоток відвідувачів сайту, які виконують цільову дію, як-от покупка), тривалість перебування на сайті та лояльність клієнтів. Враховуючи, що конкуренти, такі як Zootovary, вже успішно впровадили вдосконалені UX-рішення, Suziria Group також потребує модернізації своїх веб- та мобільних платформ. Покращений UX підвищить задоволеність користувачів, знизить рівень відмов і сприятиме зростанню частоти повторних покупок. У сучасних умовах користувачі очікують зручності та швидкості, що робить UX-критично важливим елементом для утримання конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. Напрямки покращення користувацького досвіду для підприємства наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрямки покращення користувацького досвіду в інтернет-магазині MasterZoo

Ключові напрямки	Завдання	Очікуваний результат
Дизайн та швидкість	Створення спрощеного, швидкого інтерфейсу з мінімалістичним дизайном, що відповідає очікуванням інтуїтивного користування клієнтами	Зниження кількості відмов від покупок і збільшення часу на сайті
Мобільна адаптація	Розробка повноцінного адаптивного дизайну, що забезпечує весь функціонал для користувачів смартфонів	Підвищення конверсії з мобільного трафіку
Функціонал пошуку	Додавання розширеного пошуку, персоналізованих рекомендацій і фільтрів для легшого вибору товарів	Прискорення пошуку товарів і спрощення процесу покупки
Персоналізація	Використання попередніх даних клієнтів для створення індивідуальних пропозицій і рекомендацій	Збільшення середньої вартості замовлення

Джерело: сформовано автором

Для Suziria Group покращення користувацького досвіду (UX) є критично важливим, оскільки допоможе знизити відтік клієнтів і посилити конкурентні позиції на ринку. Інтуїтивний інтерфейс, швидкий та адаптивний дизайн, вдосконалений пошук і персоналізовані рекомендації дозволять покращити загальне враження клієнтів, збільшити частоту покупок. Такі заходи сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню середнього чека та допоможуть компанії ефективніше конкурувати з іншими гравцями онлайн-ринку.

Наступним шляхом оптимізації електронної комерції для Suziria Group є інтеграція системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). CRM (Customer Relationship Management) — це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє зберігати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для покращення їх обслуговування та підвищення ефективності бізнес-процесів. Для Suziria Group інтеграція CRM-системи є актуальною, оскільки це дозволить краще розуміти потреби клієнтів, забезпечувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати комунікації та підвищити точність маркетингових кампаній. Такий підхід сприятиме зростанню лояльності, повторним продажам і підвищенню задоволеності клієнтів. В табл. 3.3 наведені рекомендації з використання окремих компонентів CRM-системи для Suziria Group.

Таблиця 3.3 – Рекомендації, щодо впровадження CRM-системи для Suziria Group

CRM-можливості	Рекомендації	Очікуваний результат
1	2	3
Сегментація клієнтів	Застосувати CRM для поділу клієнтів на групи за поведінкою, частотою покупок і потребами	Більш точне сегментування клієнтів і проведення персоналізованих маркетингових кампаній дозволять оптимізувати націлювання, підвищуючи ефективність рекламних заходів та релевантність пропозицій для різних категорій споживачів.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Автоматизація комунікацій	Налаштувати автоматичні розсилки з персональними пропозиціями, враховуючи історію покупок	Зростання лояльності, збільшення кількості повторних покупок
Аналіз зворотного зв'язку	Збирати та аналізувати відгуки клієнтів, використовуючи їх для вдосконалення продуктів і послуг	Підвищення задоволеності клієнтів, поліпшення якості обслуговування
Деталізація історії покупок	Відстежувати деталі покупок і взаємодії з кожним клієнтом для персоналізації	Гнучкість у роботі з клієнтами, підвищення точності персоналізації
Оцінка клієнтського життєвого циклу	Визначити етапи життєвого циклу (залучення, розвиток, утримання) і надавати релевантні пропозиції	Підвищення утримання клієнтів і частоти покупок
Аналітика продажів	Використання CRM для моніторингу тенденцій продажів, сезонних піків і попиту	Оптимізація складу, стратегічне планування маркетингових кампаній
Крос-продаж і апселлінг	На основі даних CRM пропонувати супутні товари та додаткові послуги	Збільшення середнього чека, підвищення загального виторгу

Джерело: сформовано автором

Застосування CRM-системи допоможе Suziria Group глибше розуміти потреби клієнтів, покращити персоналізацію, оптимізувати комунікації та збільшити середній чек, що зміцнить її позиції на ринку.

Зокрема, деталізація історії покупок дозволить автоматично зберігати дані про всі взаємодії клієнтів із системою. Це включає конкретні товари, частоту та обсяг покупок, що дозволить формувати індивідуальні пропозиції, акції та відповідні рекомендації. Наприклад, дані про часто придбані категорії товарів можна використовувати для розробки цільових акцій або персоналізованих нагадувань про необхідність повторної покупки.

Оцінка клієнтського життєвого циклу передбачає визначення ключових етапів взаємодії клієнта з брендом, таких як початкове залучення, активне

користування та ризик втрати клієнта. Застосування CRM допоможе виявити ці етапи, наприклад, через частоту покупок чи відвідування сайту. Це дозволяє запроваджувати індивідуальні стратегії для кожного етапу, зокрема програми для залучення нових клієнтів, активізаційні акції для повторних покупок або утримувальні кампанії для запобігання втрати клієнтів.

Аналітика продажів шляхом аналізу тенденцій і змін у продажах, зокрема сезонних піків, найбільш популярних категорій та товарів, динаміки виторгу, зібрана за допомогою CRM, дозволяє ефективніше планувати маркетингові кампанії, підвищувати запас товарів у популярні сезони та уникати браку товарів.

Також, крос-продаж і апселлінг передбачає надання клієнтам пропозиції супутніх товарів або оновлених версій придбаних продуктів. Наприклад, клієнтам, які придбали корм для конкретних тварин, можна пропонувати товари для догляду або аксесуари. Такий підхід сприяє збільшенню середнього чека, стимулює подальші покупки та підвищує загальну лояльність клієнтів, оскільки задовольняє їхні додаткові потреби в межах однієї покупки.

Розвиток омніканальності є важливим кроком для Suziria Group, оскільки дозволяє об'єднати всі точки взаємодії з клієнтом — сайт і фізичні магазини — у єдину систему, що забезпечує клієнтам цілісний і безперервний досвід. Це підвищує зручність для клієнтів і стимулює їхню лояльність, дозволяючи переходити між каналами без втрати інформації чи зручності. В табл. 3.4 наведені дії, які сприятимуть розвитку омніканальності на підприємстві.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо розвитку омніканальності для Suziria Group

Омніканальні дії	Опис	Очікуваний результат
1	2	3
Синхронізований кошик покупок	Кошик синхронізується на всіх платформах, дозволяючи клієнтам додавати товари в одному каналі і завершувати покупку в іншому	Забезпечує зручність, гнучкість, стимулює завершення покупок

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Єдина програма лояльності	Єдина програма лояльності діє як для онлайн-, так і офлайн-покупок, акумулюючи бали та надаючи знижки	Підвищує залученість і повторні покупки
Запаси в реальному часі	На сайті відображається актуальна наявність товарів у магазинах і на складах	Уникає непорозумінь, збільшує точність інформації
Онлайн-замовлення з самовивозом	Клієнти можуть замовити товари онлайн і забрати їх у найближчому фізичному магазині	Покращує клієнтський досвід і стимулює покупки у фізичних точках
Повернення та обмін у будь-якому каналі	Можливість повернути або обміняти товари, куплені онлайн, у фізичних магазинах та навпаки	Підвищує лояльність та зручність, зменшує бар'єри для покупок

Джерело: сформовано автором

Для Suziria Group, яка працює як в онлайн-магазині, так і через мережу фізичних магазинів MasterZoo, омніканальність є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє інтегрувати онлайн та офлайн-досвід для забезпечення кращого сервісу. Оскільки конкуренти активно впроваджують новітні цифрові рішення, омніканальна стратегія допоможе Suziria Group відповідати вимогам сучасного ринку, підвищуючи гнучкість і задоволеність клієнтів завдяки зручності та безперервному досвіду у всіх каналах взаємодії. Ця інтеграція надає Suziria Group конкурентну перевагу і підвищує задоволеність клієнтів, сприяючи лояльності та збільшенню середнього чека.

Для Suziria Group впровадження стратегій маркетингу в соціальних мережах та ремаркетингу також є ключовим інструментом, який сприятиме подальшому підвищенню конкурентоспроможності.

Можливі напрями маркетингу в соціальних мережах, такі як власне активність у соціальних мережах, персоналізований ремаркетинг, контент-маркетинг та очікувані результати від їх впровадження для Suziria Group наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Маркетингові заходи, рекомендовані для для Suziria Group

Маркетингова дія	Опис	Очікуваний результат
Активність у соціальних мережах	Розміщення корисного контенту про догляд за тваринами, використання продукції та рекомендації від фахівців	Підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів
Персоналізований ремаркетинг	Надсилання нагадувань і спеціальних пропозицій для користувачів, які переглядали товари або залишили кошик	Збільшення частоти покупок та підвищення конверсії
Контент-маркетинг	Створення тематичних статей, відео та блогів для залучення клієнтів і зміцнення довіри	Підвищення лояльності клієнтів і довіри до бренду

Джерело: сформовано автором

Залучення нових клієнтів через соціальні мережі надає можливість охопити широку аудиторію, що є особливо важливим для розширення ринкових позицій компанії. Використання контенту, який відповідає інтересам цільової аудиторії, привертає увагу і підвищує довіру до бренду, що в умовах конкуренції є вирішальним фактором для утримання та розширення клієнтської бази. Зміцнення лояльності є важливою перевагою. Саме персоналізований ремаркетинг забезпечує зворотний зв'язок з клієнтами, що підвищує їхню зацікавленість у повторних покупках. Надсилання спеціальних пропозицій та нагадувань значно підвищує рівень конверсії, що безпосередньо впливатиме на обсяги продажів. Це дозволяє Suziria Group утримувати існуючих клієнтів та мотивувати їх до повторних покупок.

Крім того, систематичний контент-маркетинг і активність у соціальних мережах формують позитивний імідж компанії та збільшують шанси на продаж. Створення цінного контенту підвищує ймовірність того, що клієнти повертатимуться за новими покупками, а отже, сприяє зростанню обсягу продажів. В умовах швидких змін на ринку, це стає надзвичайно важливим для підтримки конкурентоспроможності Suziria Group.

На сучасному ринку електронної комерції, підприємствам, таким як Suziria Group, необхідно впроваджувати інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності та покращення обслуговування клієнтів. Важливою складовою цього процесу є оптимізація електронної комерції, яка передбачає ряд заходів, спрямованих на покращення користувацького досвіду, інтеграцію сучасних технологій, розвиток омніканальності, а також активну діяльність у соціальних мережах. У цьому контексті розробка прогнозів для кожного з цих заходів стає критично важливою. В табл. 3.6 наведено оцінку ефективності та прогнози запровадження запропонованих шляхів оптимізації електронної комерції для Suziria Group.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності та прогнози впровадження запропонованих шляхів оптимізації електронної комерції для Suziria Group

Захід	Ціль	Прогнозовані результати	Ризики	Стратегія управління ризиками
Покращення користувацького досвіду (UX)	Збільшення конверсії	Збільшення конверсії на 20-30% протягом 6 місяців	Труднощі в інтеграції нових рішень	Вибір перевірених технологій та поетапне впровадження
Інтеграція CRM-системи	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Збільшення лояльності клієнтів на 15-20% за рік	Проблеми з навчанням персоналу	Проведення навчання персоналу та підтримка користувачів
Розвиток омніканальності	Покращення досвіду клієнтів	Зростання кількості повторних покупок на 25% за рік	Складнощі в синхронізації даних	Створення єдиного інформаційного простору
Активність у соціальних мережах	Залучення нових клієнтів	Збільшення впізнаваності бренду на 30% за рік	Висока конкуренція	Створення унікального контенту та кампаній
Персоналізовані маркетинг	Стимулювання повернення клієнтів	Збільшення конверсії на 25% протягом 6 місяців	Занадто нав'язливі пропозиції	А/Б тестування для оптимізації пропозицій
Контент-маркетинг	Підвищення довіри до бренду	Залучення 10-15% нових клієнтів через контент за рік	Потреба в постійному виробництві контенту	Розробка контент-плану та регулярний моніторинг

Джерело: сформовано автором

У процесі оцінки потенційних заходів оптимізації електронної комерції для компанії Suziria Group ми можемо посылатися на дослідження CXL Institute, яке вказує на те, що оптимізація користувацького досвіду (UX) здатна підвищити конверсію в середньому на 25%. Це дослідження проведене на реальних успішних кейсах і підкреслює важливість покращення UX як одного з основних елементів, що впливають на ефективність онлайн-продажів. Для Suziria Group така інформація може бути критично важливою для формування стратегії розвитку їхньої електронної комерції. Якщо врахувати цей потенційний ріст конверсії, компанія може спрогнозувати збільшення продажів та зміцнення своєї позиції на ринку [70].

Другим важливим кроком для Suziria Group є інтеграція системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Впровадження такої системи, згідно з прогнозами, може призвести до збільшення лояльності клієнтів на 15-20% протягом року. Це підтверджується даними від HubSpot, які вказують на те, що компанії, що активно використовують CRM-системи, часто фіксують зростання лояльності на 10-20%. [82]

Основною перевагою впровадження CRM є можливість надання персоналізованих пропозицій для клієнтів. Таке підходження сприяє збільшенню ймовірності повторних покупок, адже клієнти більше довіряють компаніям, які враховують їхні інтереси та попередні покупки. Наприклад, завдяки CRM компанії можуть сегментувати свою клієнтську базу, що дозволяє точніше орієнтуватися на потреби різних груп споживачів.

Розвиток омніканальності є важливим аспектом, що дозволяє Suziria Group інтегрувати всі точки взаємодії з клієнтом, зокрема онлайн- та офлайн-канали. Прогнозується, що така інтеграція може призвести до зростання кількості повторних покупок на 25% протягом року. Дослідження Harvard Business Review підтверджують, що омніканальні покупці витрачають на 30% більше, ніж ті, хто користується лише одним каналом. Це пов'язано з тим, що омніканальні покупці отримують зручний доступ до послуг і продуктів через

різні канали, що значно підвищує їхню задоволеність і ймовірність повторних покупок [74].

Оmnіканальний підхід забезпечує послідовний і зручний досвід для споживачів, що, в свою чергу, позитивно впливає на лояльність клієнтів. Дослідження також показують, що 73% клієнтів повідомляють про задоволеність, коли мають можливість взаємодіяти з брендом через різні канали, що ще раз підкреслює важливість omnіканальності в сучасному бізнесі [87].

Активність у соціальних мережах є ключовим заходом для підвищення впізнаваності бренду Suziria Group. За прогнозами, регулярна та стратегічна діяльність у соціальних мережах може призвести до збільшення впізнаваності бренду на 30% протягом року. Це обумовлено можливістю охоплювати широку аудиторію та взаємодіяти з нею, що є особливо важливим для розширення ринкових позицій компанії.

Згідно з даними Sprout Social, бренди, які активно використовують соціальні мережі, можуть досягти зростання впізнаваності на 20-30%. Соціальні медіа дозволяють компаніям спілкуватися з клієнтами і створюють платформу для просування нових продуктів, акцій та спеціальних пропозицій. Також соціальні мережі надають можливість отримувати зворотний зв'язок від споживачів, що сприяє покращенню продуктів та послуг [58].

Дослідження показують, що 54% споживачів використовують соціальні мережі для прийняття рішень про покупку, тому активна присутність бренду у цих каналах є критично важливою для залучення нових клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Отже, з урахуванням всіх цих факторів, активність у соціальних мережах є ефективним інструментом для досягнення бізнес-цілей компанії.

Впровадження персоналізованого ремаркетингу є наступним важливим заходом для Suziria Group. Прогнозується, що цей захід може призвести до збільшення конверсії на 25% протягом шести місяців. Цей прогноз ґрунтується на дослідженнях, які показують, що ремаркетинг може підвищити конверсію

на 10-50%, з середнім зростанням у 25% залежно від галузі, як зазначено у даних Google.

Персоналізований ремаркетинг дозволяє компанії утримувати існуючих клієнтів й активно стимулювати їх до повторних покупок. Це досягається шляхом надання релевантних пропозицій, які базуються на попередній активності користувачів, що робить комунікацію з ними більш ефективною. Наприклад, дані показують, що близько 70% користувачів схильні повертатися до сайтів, які вони вже відвідували, якщо на них надіслані персоналізовані оголошення.

Крім того, ремаркетинг дозволяє адаптувати рекламні повідомлення під інтереси та поведінку користувачів, що значно підвищує ймовірність конверсії. Отже, реалізація персоналізованого ремаркетингу стане важливим елементом стратегії Suziria Group, спрямованої на підвищення залученості та лояльності клієнтів.

Впровадження персоналізованого ремаркетингу є ключовим заходом для Suziria Group, що може привести до значного збільшення конверсії, за прогнозами, на 25% протягом шести місяців. Дослідження свідчать, що ремаркетинг здатний підвищити конверсію на 10-50%, в залежності від галузі, з середнім зростанням на рівні 25%, згідно з даними Google.

Цей підхід дозволяє Suziria Group утримувати існуючих клієнтів та активно стимулювати їх до повторних покупок. Персоналізований ремаркетинг надає можливість компанії надіслати релевантні пропозиції потенційним клієнтам, які вже виявили інтерес до її продуктів або послуг. Такі персоналізовані оголошення значно підвищують ймовірність повернення клієнтів на сайт та їх готовність зробити покупку.

Наприклад, відповідно до дослідження, проведеного Google, 70% користувачів, які отримують персоналізовані оголошення, більше схильні повертатися на сайт, з якого вони раніше виявляли інтерес. Це підкреслює важливість використання ремаркетингу для підвищення лояльності клієнтів та стимулювання повторних покупок [83].

У підсумку, оптимізація електронної комерції для ТОВ «Suziria Group» є необхідним кроком для зміцнення конкурентних позицій на ринку зоотоварів. Вдосконалення користувацького досвіду (UX), інтеграція CRM-системи, розвиток омніканальності та активність у соціальних мережах забезпечать зростання конверсії, підвищення лояльності клієнтів і збільшення середнього чека. Врахування сучасних технологічних рішень та орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів дозволить Suziria Group покращити сервіс та досягти сталого зростання та зміцнення бренду на висококонкурентному ринку. Таким чином, реалізація персоналізованого ремаркетингу стане критично важливим елементом у стратегії Suziria Group, що сприятиме зростанню конверсії й укріпленню стосунків з клієнтами.

Залежно від прогнозованих результатів впровадження даних заходів, можемо порівняти прогнозовані витрати на їх впровадження з очікуваними вигодами. В табл. 3.7 наведені прогнозовані для Suziria Group витрати та доходи від впровадження запропонованих заходів оптимізації електронної комерції, а також розраховані показники рентабельності інвестицій та період окупності.

Таблиця 3.7 – Прогнозування ефективності інвестицій в реалізацію заходів оптимізації електронної комерції ТОВ «Suziria Group»

Захід	Прогнозовані результати	Прогнозований приріст доходу (за рік)	Загальні витрати (впровадження та підтримка)	ROI (%)	Період окупності (місяців)
Покращення UX	Збільшення конверсії на 20-30%	+5 млн грн доходу	2 млн грн	150%	5 місяців
Інтеграція CRM	Збільшення лояльності на 15-20%	+4 млн грн доходу	1,5 млн грн	167%	4,5 місяці
Розвиток омніканальності	Зростання повторних покупок на 25%,	+6 млн грн доходу	3 млн грн	100%	6 місяців

Джерело: сформовано автором на основі даних [70, 82, 87]

Прогнозні цифри витрат і доходів для Suziria Group були отримані на основі дослідження типових витрат на оптимізацію електронної комерції та відповідних очікуваних оцінок приросту доходів.

Прогнозовані витрати на заходи з покращення користувацького досвіду складають 2 мільйони гривень, що була обрана з урахуванням типових витрат на повне оновлення інтерфейсу середнього інтернет-магазину. До цих витрат включено послуги UI/UX-дизайнерів, розробників та інших спеціалістів, необхідних для оптимізації швидкості завантаження сайту, покращення навігації, а також адаптації до мобільних пристроїв. Відповідно до очікуваних результатів з огляду збільшення конверсії на 20-30%, прогнозований очікуваний дохід передбачає приріст доходів на 5 мільйонів гривень, зважаючи на зростання обсягу онлайн-замовлень. Якщо орієнтуватися на річний дохід компанії Suziria Group і врахувати приріст конверсії, то додаткові 5 млн грн виглядають реалістичними. Цей приріст відображає збільшення кількості замовлень через зручність користування сайтом.

Інтеграція CRM-системи для Suziria Group оцінюється у 1,5 мільйона гривень. Ці витрати покривають витрати на ліцензування або підписку на CRM-систему, її налаштування під специфіку бізнесу Suziria Group, інтеграцію з іншими каналами продажу та навчання персоналу. Відповідно до прогнозованого приросту лояльності клієнтів на 15-20%, за умови базового річного доходу, такий приріст лояльності може забезпечити компанії додаткові 4 мільйони гривень через повторні покупки, більш ефективне націлювання та індивідуальні пропозиції для клієнтів.

Для заходів з розвитку омніканальності необхідна інтеграція онлайн- та офлайн-каналів Suziria Group, що забезпечить єдину програму лояльності, синхронізацію кошика покупок, показ реальних запасів у магазинах і функцію самовивозу. Витрати на цей проєкт оцінюються в 3 мільйони гривень, оскільки омніканальність вимагає розробки складних інтеграцій між платформами та каналами продажу. Для Suziria Group реалізація цього проєкту може бути можливістю додаткових 6 мільйонів гривень річного доходу за рахунок

зростання кількості повторних покупок та загальної зручності доступу до товарів у всіх каналах.

Рентабельність інвестицій була розрахована як відношення різниці прогнозованих приросту доходу та витрат на впровадження до загальних витрат. Цей показник демонструє скільки додаткового доходу генерує кожна гривня, вкладена в оптимізацію.

Оцінка періоду окупності проведена розрахунком показника як відношення загальних витрат до середньомісячного приросту доходу. Цей показник демонструє, через який час компанія зможе повернути інвестиції в оптимізацію.

Результати аналізу інвестиційних заходів для Suziria Group показали, що інтеграція CRM має найвищий показник ROI (166.67%) та найшвидший період окупності (4.5 місяці), що робить її пріоритетним заходом з точки зору ефективності. Покращення UX також демонструє високу рентабельність (150% ROI) і швидкий період окупності (4.8 місяці), що підтверджує важливість покращення користувацького досвіду. Розвиток омніканальності має ROI у 100%, але триваліший період окупності (6 місяців), що обґрунтовує його як стратегічний довгостроковий захід.

Таким чином, оптимізація електронної комерції для Suziria Group є необхідною для підвищення конкурентоспроможності з огляду збереження наявних та формування нових конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами. Впровадження заходів із покращення користувацького досвіду (UX), інтеграції CRM-системи та розвитку омніканальності дозволить компанії суттєво збільшити конверсію, підвищити лояльність клієнтів і стимулювати повторні покупки. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить Suziria Group збільшити доходи та зміцнити свою позицію на ринку, орієнтуючись на індивідуальні потреби клієнтів та використовуючи сучасні технологічні рішення.

3.3 Заходи щодо впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group»

Для Suziria Group, яка функціонує на динамічному ринку зоотоварів, впровадження інноваційних технологій і автоматизації управлінських процесів є критично важливим для підтримки стабільної операційної ефективності, посилення взаємодії з клієнтами та збереження конкурентоспроможності. Цей ринок характеризується швидким розвитком цифрових рішень, високими очікуваннями споживачів щодо зручності онлайн-покупок та персоналізованого обслуговування. Таким чином, інвестиції в технології, які знижують витрати, автоматизують облік, прогнозують попит і дозволяють оперативно обслуговувати клієнтів, дадуть змогу Suziria Group розширити свою ринкову частку та зберегти лояльність клієнтів. В табл. 3.8 наведені конкретні рекомендації та очікувані результати від впровадження цих інновацій, що можуть підвищити операційну ефективність та оптимізувати ключові бізнес-процеси компанії.

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів для Suziria Group

Напрямок автоматизації та інновацій	Рекомендації для Suziria Group	Очікуваний результат
1	2	3
Складська автоматизація (WMS)	Впровадити систему управління складом (WMS), що забезпечить автоматичне розміщення, облік і пересування товарів за допомогою сканерів та QR-кодів. Це дозволить здійснювати швидку інвентаризацію товарів без ручного обліку, оптимізувати місця зберігання та пришвидшити процес комплектування замовлень. Наприклад, система буде підказувати оптимальний маршрут для комплектувальника замовлень, зменшуючи час на обробку.	Підвищення точності даних, скорочення часу обробки замовлень, зниження операційних витрат.

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Business Intelligence (BI)	Впровадити BI-систему для збору даних про продажі та попит у реальному часі. Наприклад, BI-аналітика дозволить визначити, які товари найбільш популярні в певний сезон, які категорії товарів показують зниження попиту або, навпаки, зростання. Ці дані допоможуть керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо формування запасів і маркетингових стратегій. BI-система також зможе інтегруватися з ERP і WMS для формування звітів щодо продажів, ефективності логістики та управління запасами.	Оптимізація планування, зменшення витрат на товарні залишки, покращення стратегічного прийняття рішень.
Автоматизація маркетингових кампаній	Впровадити автоматизовану систему для управління маркетинговими кампаніями, яка дозволить сегментувати клієнтів і надсилати їм персоналізовані розсилки на основі їхньої поведінки. Наприклад, система зможе автоматично надсилати клієнту повідомлення про знижку на товар, який він залишив у кошику, або запропонувати акційні умови на продукцію, що відповідає його попереднім покупкам. Також система збиратиме дані про ефективність кампаній, що дозволить швидко адаптувати стратегію для досягнення кращих результатів.	Підвищення конверсії, зростання частоти повторних покупок, зменшення витрат на залучення клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Впровадження інноваційних технологій та автоматизація управлінських процесів є важливими для Suziria Group, оскільки компанія прагне зберегти конкурентоспроможність на швидко мінливому ринку та оптимізувати операційну ефективність. Перший крок у цьому напрямку полягає у впровадженні системи управління складом (Warehouse Management System, WMS), що дозволить автоматизувати облік запасів, управління надходженнями та відвантаженнями, а також логістику. Система управління складом забезпечить повний контроль над рухом товарів на складі, зокрема на етапах надходження, розміщення, зберігання та підбору замовлень для відправки клієнтам. Наприклад, інтеграція WMS із системою планування ресурсів підприємства (ERP, enterprise resource planning system) забезпечить

Suziria Group синхронізацію даних про запаси в реальному часі. Це зменшить залежність від ручних операцій і знизить ризик людських помилок, а також прискорить обробку замовлень, що є важливим для компанії з розвиненою мережею роздрібних магазинів MasterZoo. Завдяки впровадженню WMS Suziria Group зможе підвищити точність даних, скоротити час обробки замовлень та знизити операційні витрати, а також забезпечити кращу доступність товарів у всіх каналах продажу (онлайн та офлайн).

Для покращення аналітики бізнесу Suziria Group також доцільно впровадити систему Business Intelligence (BI). BI-система дозволить візуалізувати і аналізувати дані про продажі, попит, товарні залишки та сезонні зміни на ринку. Збір цих даних допоможе керівництву компанії приймати стратегічні рішення, наприклад, стосовно обсягу запасів у різні сезони чи зміни в асортименті залежно від попиту. Інтеграція BI разом з ERP-системою (системою планування ресурсів) та WMS (системою управління складами) дозволить отримувати детальну інформацію про ефективність різних товарних груп, що полегшить прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ланцюгів постачання. Використовуючи ці дані, Suziria Group зможе більш точно прогнозувати потреби у запасах, що допоможе уникнути дефіциту товарів, а також зменшити витрати на утримання складських запасів.

Окрім цього, впровадження системи автоматизації маркетингових кампаній сприятиме підвищенню ефективності роботи відділу маркетингу. Система автоматизованих маркетингових кампаній дозволить сегментувати клієнтів на основі їхньої поведінки, наприклад, переглядів сайту або історії покупок, і створювати персоналізовані розсилки, що враховують інтереси клієнтів. Наприклад, клієнтам, які додали товар у кошик, але не завершили покупку, можна автоматично надіслати нагадування або пропозицію про знижку. Крім того, Suziria Group зможе використовувати цю систему для аналізу ефективності маркетингових кампаній та коригування їх відповідно до

результатів, що дозволить знизити витрати на залучення нових клієнтів та збільшити кількість повторних покупок.

Зокрема, впровадження системи автоматизації маркетингових кампаній за допомогою штучного інтелекту (ШІ) є важливим кроком для підвищення ефективності роботи підприємств у сфері електронної комерції, особливо для компанії Suziria Group, яка спеціалізується на ринку зоотоварів. В умовах зростаючої конкуренції на цьому ринку, де споживчі вподобання швидко змінюються, необхідність у персоналізованих та адаптивних маркетингових стратегіях стає ще більш очевидною.

Система автоматизації дозволить Suziria Group сегментувати клієнтів на основі їхньої поведінки, що включає аналіз даних про перегляди сайту, історію покупок, а також взаємодії з брендом через різноманітні канали комунікації. Це особливо актуально для ринку зоотоварів, оскільки потреби та уподобання клієнтів можуть суттєво відрізнятися залежно від типу тварин, для яких вони здійснюють покупку. Завдяки сегментації, компанія зможе розробити цільові маркетингові кампанії, що відповідають специфічним інтересам кожного сегмента споживачів.

Крім того, автоматизовані системи дозволяють формувати персоналізовані електронні розсилки. Наприклад, клієнти, які придбали корм для собак, можуть отримати рекомендації щодо аксесуарів, іграшок або здоров'я тварин, що дозволяє збільшити середній чек та стимулює повторні покупки. Такі автоматичні розсилки також можуть містити нагадування про повторні замовлення, що є особливо важливим для товарів, які споживаються регулярно.

Автоматизація маркетингових кампаній надасть можливість швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів. Наприклад, якщо клієнт переглядає певні товари, але не здійснює покупку, система може автоматично надіслати нагадування про ці товари або запропонувати знижку. На ринку зоотоварів, де асортимент товарів є досить широким, нагадування та персоналізовані пропозиції можуть суттєво підвищити рівень продажів.

Важливість автоматизації маркетингових кампаній також полягає у можливості аналізу ефективності кампаній у режимі реального часу. Для Suziria Group це означає, що компанія може швидко оцінити, які маркетингові ініціативи працюють, а які потребують коригування. Це критично важливо в умовах конкурентного ринку зоотоварів, де швидка адаптація до змін у споживчих смаках може визначати успіх або невдачу. Використання аналітичних інструментів, що інтегруються в систему автоматизації, дозволить компанії зменшити витрати на залучення нових клієнтів, одночасно підвищуючи рівень повторних покупок.

Окрім того, на ринку зоотоварів існує величезна кількість даних, які можуть бути використані для глибшого аналізу поведінки споживачів. Інтеграція даних з онлайн-каналів, таких як вебсайт компанії та соціальні мережі, разом із даними про офлайн-покупки, дозволяє створити єдину картину взаємодії з клієнтами. Цей підхід дозволить Suziria Group краще розуміти своїх споживачів та формувати маркетингові стратегії, які безпосередньо відповідають потребам ринку.

Згідно з дослідженнями, близько 70% споживачів прагнуть отримувати персоналізовані пропозиції. Це свідчить про те, що компанії, які використовують автоматизацію для налаштування своїх маркетингових кампаній, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність. Таким чином, впровадження системи автоматизації маркетингових кампаній на основі ШІ для Suziria Group підвищить ефективність взаємодії з клієнтами і створить стійку бізнес-модель, здатну адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Відповідно, така стратегія стане критично важливою для забезпечення стійкого росту та успіху компанії на ринку зоотоварів. [9]

Не зважаючи на численні переваги використання штучного інтелекту в системах електронної комерції, недоліки також несуть певні ризики у їх впровадженні.

Переваги та недоліки використання ШІ в системах електронної комерції для Suziria Group зібрані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Переваги та недоліки використання ШІ в системах електронної комерції для Suziria Group

Переваги	Недоліки
1. Персоналізація досвіду користувачів	1. Високі початкові витрати
Використання ШІ дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності та лояльності.	Впровадження технологій ШІ може вимагати значних фінансових вкладень, що може бути важким для малих бізнесів.
2. Автоматизація процесів	2. Потреба у фахівцях
Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка замовлень і обслуговування клієнтів, дозволяє знижувати витрати часу та ресурсів.	Для ефективного впровадження та управління системами ШІ потрібні спеціалісти з відповідними знаннями, що може бути складно для підприємств.
3. Підвищення ефективності маркетингу	3. Можливість помилок в алгоритмах
ШІ може аналізувати дані та визначати найефективніші стратегії маркетингу, що веде до підвищення конверсії та продажів.	Алгоритми можуть мати помилки, які призводять до неправильних рекомендацій або прийняття рішень, що негативно впливають на бізнес.
4. Аналітика та прогнозування	4. Етичні питання
Використання аналітичних інструментів для передбачення трендів, поведінки споживачів і оптимізації запасів.	Збирання та використання даних клієнтів можуть викликати етичні та правові питання, такі як конфіденційність та захист даних.
5. Поліпшення обслуговування клієнтів	5. Залежність від технологій
Чат-боти та системи підтримки на базі ШІ можуть швидко реагувати на запити клієнтів, підвищуючи якість обслуговування.	Залежність від технологій може призвести до проблем у випадку збою системи або технічних неполадок.
6. Адаптивність до змін	6. Складність впровадження
ШІ-системи здатні адаптуватися до змін у ринковій ситуації та споживчих уподобаннях, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними.	Впровадження ШІ вимагає часу, ресурсів і відповідного планування, що може бути складним процесом.

Джерело: складено автором на основі [34]

Впровадження систем штучного інтелекту в електронну комерцію має значний потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів, персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації маркетингових стратегій.

Серед основних переваг — можливість автоматизації рутинних завдань, покращення обслуговування клієнтів, а також здатність аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та прогнозування тенденцій.

Однак, разом із перевагами, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. Високі початкові витрати на технології та потреба в спеціалізованих фахівцях можуть стати бар'єрами для малих і середніх підприємств. Також важливо враховувати етичні питання, пов'язані з конфіденційністю даних, а також ризики, які виникають у разі помилок в алгоритмах або технічних збоїв.

Тож, успішне застосування цих технологій можливе лише за умови належної підготовки та врахування всіх супутніх ризиків, що може забезпечити довгостроковий успіх і конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

В табл. 3.10 наведені прогнозовані результати впровадження даних інноваційних технологій для автоматизації бізнес-процесів.

Таблиця 3.10 – Прогнозовані результати впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів для Suziria Group

Заходи	Прогнозовані результати	Опис і обґрунтування
1	2	3
Впровадження WMS-системи	Зниження операційних витрат на 15-20%	Автоматизація обліку та зберігання товарів скорочує витрати на ручні операції та зменшує помилки. За даними Deloitte, WMS знижує витрати завдяки оптимізації складських операцій.
	Прискорення обробки замовлень на 30-40%	Впровадження WMS оптимізує обробку замовлень через автоматизацію операцій із відстеженням руху товарів. Дані компаній, що застосували WMS, підтверджують зростання швидкості обробки.
Впровадження ВІ-системи	Оптимізація запасів на 15%	ВІ дозволяє прогнозувати попит і зменшує надлишкові запаси. Досвід компаній із ВІ показує скорочення витрат на запаси завдяки точнішому управлінню поставками.

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
	Зменшення дефіциту товарів на 10%	Дані ВІ допомагають планувати закупівлі з урахуванням сезонних коливань, знижуючи дефіцит. Дані з Forrester підтверджують зменшення дефіциту товарів після впровадження ВІ-аналітики.
Автоматизація маркетингових кампаній	Підвищення конверсії	Автоматизація розсилок і кампаній дозволяє персоналізувати пропозиції та орієнтуватися на конкретні потреби клієнтів. За даними Campaign Monitor, персоналізація підвищує конверсію.
	Зниження витрат на залучення клієнтів на 10%	Автоматизація знижує витрати на підготовку маркетингових кампаній завдяки оптимізації персоналізованих розсилок.

Джерело: сформовано автором на основі даних [80, 81, 85, 86]

З впровадженням системи управління складами (WMS-системи) в Suziria Group передбачаються зниження операційних витрат на 15-20% завдяки автоматизації складських процесів. За даними Deloitte, WMS-системи скорочують потребу у ручній праці й мінімізують ризик помилок, а також підвищують точність обліку. Очікується також прискорення обробки замовлень на 30-40% завдяки ефективному відстеженню товарів і зменшенню часу на їх пошук та переміщення. [85][86]

Впровадження ВІ-систем дозволить Suziria Group зменшити витрати на утримання надлишкових запасів і точніше прогнозувати попит завдяки аналітиці даних продажів і поведінки споживачів. ВІ-системи забезпечують візуалізацію та аналіз даних у реальному часі, дозволяючи оперативно визначати товари з високим попитом та адаптувати обсяги поставок, що, за дослідженнями, знижує надлишок запасів на 15% і мінімізує ризик дефіциту на 10%. Такі аналітичні можливості особливо важливі для врахування сезонності попиту, що є ключовим фактором у роздрібній торгівлі зоотоварами [80].

Автоматизація маркетингових кампаній стає ключовим інструментом у сучасній електронній комерції, оскільки вона забезпечує значне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Згідно з даними Campaign Monitor, впровадження автоматизованих розсилок може призвести до підвищення конверсії на 10-15%. Це відбувається завдяки персоналізації, яка дозволяє орієнтуватися на індивідуальні потреби кожного клієнта [81].

Окрім того, автоматизація маркетингових кампаній дозволяє оптимізувати витрати на залучення нових клієнтів. Згідно з дослідженнями, підприємства можуть знизити ці витрати на 10% завдяки більш точному націленню та ефективному управлінню розсилками. Це досягається шляхом використання аналітики для визначення найбільш перспективних сегментів цільової аудиторії та створення відповідних повідомлень, які резонують із цими споживачами.

Оптимізація розсилок включає в себе тестування різних тем листів, часу їх відправлення та контенту, що дозволяє визначити найефективніші підходи для конкретних груп споживачів. Завдяки автоматизованим системам, підприємства можуть швидко адаптувати свої стратегії в залежності від отриманих результатів, що дозволяє зменшити витрати на неефективні кампанії та зосередитися на тих, які приносять найкращі результати.

Автоматизація маркетингових кампаній забезпечує підприємствам можливість підвищити конверсію та зменшити витрати, а також створити більш цінний досвід для клієнтів. Це призводить до збільшення повторних покупок і формування довгострокових відносин між брендом і споживачем, що в сучасних умовах конкуренції є критично важливим для успіху.

Відповідно до наведених вище прогнозованих результатів, можемо спробувати спрогнозувати приблизні показники очікуваних ефектів від впровадження даних заходів, витрат на їх реалізацію, а також термін окупності та вклад у загальні ефективність підприємства. Ці дані наведені в табл. 3.11

Таблиця 3.11 – Прогнозування ефективності інвестицій на впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів ТОВ «Suziria Group»

Заходи	Прогнозовані результати	Очікуваний ефект (економія), тис. грн/рік	Витрати на впровадження, тис. грн	Термін окупності, місяців	Вклад у загальну ефективність, %
Впровадження WMS-системи	Зниження операційних витрат на 15-20%, прискорення обробки замовлень на 30-40%	5000	2000	5	47.62%
Впровадження ВІ-системи	Оптимізація запасів на 15%, зменшення дефіциту товарів на 10%	3000	1500	6	28.57%
Автоматизація маркетингових кампаній	Підвищення конверсії на 10-15%, зниження витрат на залучення клієнтів на 10%	2500	1000	5	23.81%

Джерело: сформовано автором на основі даних [80, 81, 85, 86]

Очікуваний ефект або ж економія була розрахована на основі середньої економії, яку демонструють аналогічні впровадження в інших компаніях, а також з урахуванням масштабів операцій Suziria Group. Зокрема, зниження операційних витрат або підвищення конверсії оцінювались в дослідженнях Deloitte, Forrester, Campaign Monitor. Витрати на впровадження визначалися на основі стандартних ринкових цін на сервісах, що пропонують дані послуги та адаптовані до специфіки компанії. Термін окупності, обчислений шляхом

відношення витрат на впровадження на очікуваний економічний ефект (витрати / економія), дозволяє оцінити, за який час інвестиції повернуться. Вклад у загальну ефективність визначений як частка економії від кожного заходу відносно загального прогнозованого ефекту всіх трьох впроваджень (економія заходу / загальна економія \times 100%), що показує відносний внесок кожного рішення в загальну ефективність компанії.

За оцінками, WMS дозволяє знизити операційні витрати на 15-20%, оскільки значно зменшує потребу в ручних операціях і знижує ризик людських помилок. Вартість впровадження системи для Suziria Group оцінюється в 2000 тис. грн, що включає витрати на закупівлю програмного забезпечення, обладнання (сканери, QR-коди), інтеграцію з ERP-системою та навчання персоналу. Очікувана економія від впровадження WMS-системи становить 5000 тис. грн на рік, що забезпечує термін окупності у 0,4 роки (приблизно 5 місяців). За даними досліджень, компанії, що впровадили WMS, досягли прискорення обробки замовлень на 30-40% та знизили операційні витрати, завдяки чому можна очікувати вагомий внесок у загальну ефективність — 47.62%.

Система Business Intelligence (BI) надає можливість візуалізації даних у реальному часі, що дозволяє компаніям покращити аналітику продажів, попиту та товарних залишків. Впровадження BI-системи для Suziria Group спрямоване на оптимізацію управління запасами, зокрема зменшення надлишкових запасів на 15% та зниження дефіциту товарів на 10%. Вартість впровадження BI-системи оцінюється у 1500 тис. грн, включаючи витрати на програмне забезпечення, інтеграцію з ERP та WMS, а також навчання персоналу. Очікувана економія від впровадження становить 3000 тис. грн на рік, що забезпечує термін окупності у 0,5 роки (6 місяців). Оскільки, використання BI-систем дозволяє компаніям значно покращити управління запасами, особливо враховуючи сезонні коливання попиту, що забезпечує внесок у загальну ефективність на рівні 28.57%.

Використання автоматизованих маркетингових інструментів дає змогу сегментувати клієнтів на основі їхньої поведінки, забезпечуючи персоналізовані розсилки та підвищуючи конверсію на 10-15%. Вартість впровадження таких систем оцінюється у 1000 тис. грн, включаючи витрати на програмне забезпечення, налаштування автоматизації розсилок, інтеграцію з CRM та навчання персоналу. Очікувана економія від впровадження становить 2500 тис. грн на рік, що забезпечує термін окупності у 0,4 роки (5 місяців). Автоматизація маркетингових кампаній дозволяє підвищити ефективність розсилок, що сприяє зниженню витрат на залучення клієнтів на 10% та забезпечує внесок у загальну ефективність — 23.81%.

Для наочності зобразимо окремо відсоток внеску у загальну ефективність від впровадження даних заходів на рис. 3.2.

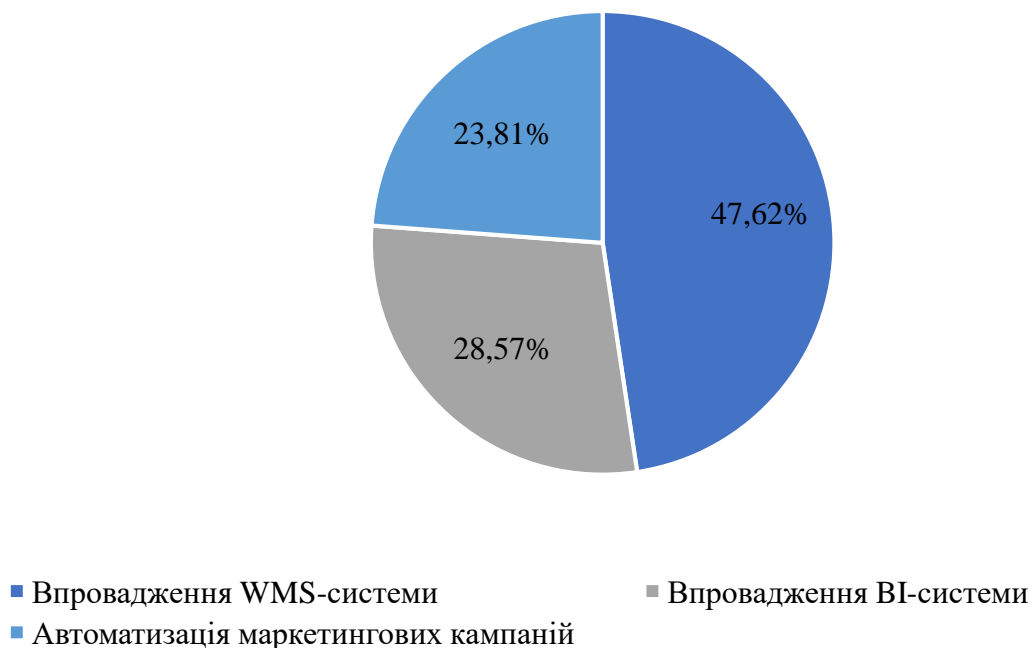


Рисунок 3.2 – Вклад запропонованих заходів автоматизації у загальну ефективність від їх впровадження, %

Джерело: сформовано автором

Тож, найбільший внесок у загальну ефективність забезпечує впровадження WMS-системи (47.62%), оскільки вона оптимізує складські

операції, що є критичним для компаній із розвинутою логістичною інфраструктурою, таких як Suziria Group. ВІ-система сприяє покращенню стратегічного планування та управління запасами, забезпечуючи внесок у загальну ефективність на рівні 28.57%. Автоматизація маркетингових кампаній дозволяє підвищити рівень конверсії та зменшити витрати на залучення нових клієнтів, що забезпечує внесок у загальну ефективність у 23.81%.

Таким чином, впровадження системи управління складами, ВІ-систем та автоматизація маркетингових кампаній є стратегічно важливими етапами для Suziria Group. Ці заходи сприятимуть автоматизації ключових бізнес-процесів, підвищенню ефективності управлінських функцій та зміцненню клієнтської лояльності, що дозволить компанії зберегти і посилити свої позиції на ринку.

Висновки за розділом 3

1. Основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» включають розвиток технологій, оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення збутових та маркетингових стратегій, а також підвищення професійних і організаційних стандартів. Зокрема, компанія має підтримувати високий рівень інновацій і автоматизації виробництва, що дозволить покращити продуктивність і якість продукції. Зниження виробничих витрат та підвищення ефективності логістичних процесів дозволить зберегти конкурентні ціни та швидкість обслуговування, а також збільшити доступність товарів завдяки розширенню мережі дистриб'юторів. Маркетингові зусилля мають бути спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, розширення цифрової присутності, покращення технічної підтримки клієнтів, що зміцнить лояльність споживачів. Також впровадження системи контролю якості допоможе підтримувати високі стандарти продукції

та репутацію компанії. Удосконалення інформаційних систем і підвищення гнучкості управління дозволять Suziria Group швидко адаптуватися до ринкових змін і підтримувати ефективність операцій. Ці кроки сприятимуть збереженню та підвищенню конкурентних переваг компанії на ринку зоотоварів у довгостроковій перспективі.

2. Оптимізація електронної комерції для ТОВ «Suziria Group» є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності на ринку зоотоварів, який активно переходить до цифрового формату. Аналіз конкурентів виявив, що Suziria Group відстає від таких гравців, як Zootovary та E-Zoo, котрі активно інвестують у цифрові рішення. Основними напрямками оптимізації є вдосконалення користувацького досвіду (UX), інтеграція CRM-системи, розвиток омніканальності та активність у соціальних мережах. Покращення UX на платформі MasterZoo може сприяти зростанню конверсії та покращенню клієнтського досвіду, адже зручність та швидкість користування платформою є ключовими факторами для утримання клієнтів. Інтеграція CRM дозволить краще розуміти потреби покупців, персоналізувати пропозиції та автоматизувати комунікації, що посилить лояльність клієнтів. Розвиток омніканальності сприятиме синхронізації онлайн та офлайн-каналів, що забезпечить зручність покупок та підтримку єдиної програми лояльності, стимулюючи повторні продажі. Активність у соціальних мережах та персоналізований ремаркетинг дозволять залучити нових клієнтів та утримати наявних, підвищуючи впізнаваність бренду та збільшуючи частоту покупок. Таким чином, комплексний підхід до оптимізації електронної комерції Suziria Group здатний покращити продажі, утримати наявну клієнтську базу та посилити позиції компанії на ринку.

3. Впровадження інноваційних технологій та автоматизація управлінських процесів є стратегічно важливими для Suziria Group, оскільки дозволяють підвищити операційну ефективність, покращити взаємодію з клієнтами та зберегти конкурентоспроможність на ринку зоотоварів. Зокрема, впровадження системи управління складом (WMS) допоможе автоматизувати

облік товарів, оптимізувати їх зберігання та пришвидшити обробку замовлень, що дозволить компанії скоротити витрати та знизити помилки. Використання Business Intelligence (BI) дозволить Suziria Group краще аналізувати дані про попит і продажі, що сприятиме оптимізації товарних запасів і зниженню витрат на них. Впровадження автоматизованих маркетингових кампаній на основі штучного інтелекту дозволить компанії надавати персоналізовані пропозиції для кожного сегмента клієнтів, що збільшить рівень конверсії та лояльність клієнтів. Попри значні початкові витрати на впровадження таких технологій, очікується, що вони сприятимуть сталому розвитку компанії. Завдяки ефективному використанню інноваційних рішень Suziria Group зможе краще адаптуватися до динаміки ринку, оптимізувати ланцюги постачання та зменшити операційні витрати, що загалом забезпечить довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

Нині бізнес стикається з новими проблемами, такими як посилення міжнародної конкуренції, постійні технологічні інновації та зміна смаків споживачів, оскільки бізнес-середовище швидко змінюється внаслідок глобалізації та діджиталізації. З огляду на це, бізнес повинен бути адаптивним і швидко реагувати на зміни, що спонукає його переглядати свої плани розвитку та впроваджувати новітні ідеї на практиці. Крім здатності швидко реагувати на зовнішні зміни, компанії, які успішно управляють своїми конкурентними перевагами, застосовують новітні технології, що дозволяють їм розробляти індивідуальні пропозиції для своїх клієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку.

Проведений у ході дослідження аналіз робіт науковців на задану тематику дозволило комплексно та ґрунтовно визначити поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства безперервно та прибутково надавати товари та послуги, які відповідають критеріям якості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зберігаючи або збільшуючи свою частку ринку та прибутковість у довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає управління трьома її основними факторами, а саме конкурентоспроможністю продукції/послуг, конкурентоспроможністю персоналу та конкурентоспроможністю технологій.

На наступному етапі дослідження було визначено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед них: матричні (передбачають розрахунок інтегрального рейтингу або графічної позиції, дослідження елементів діяльності й оточення підприємства), графічні (передбачають візуалізацію результатів оцінювання через графічні об'єкти), індексні (оцінка відносних змін через систему взаємопов'язаних показників) та аналітичні (засновані на використанні аналітичних та обчислювальних процесів з

використанням вхідних даних). Складність категорії конкурентоспроможності підприємства та відсутність єдиних методів визначає необхідність використання комплексу методів її оцінки.

Управління конкурентоспроможністю підприємства це багатогранний процес, що так само не має єдиної успішної для всіх суб'єктів господарювання методології. Дослідження основних підходів до процесу управління дозволило визначити доцільність використання чотирьох основних підходів: системного (передбачає розгляд підприємства, як єдиної системи, де усі її складові працюють разом задля досягнення конкурентних переваг), процесного (спрямований на підвищення продуктивності та ефективності шляхом оптимізації та вдосконалення внутрішніх процесів), функціонального (зосереджується на оптимізації роботи певних напрямків діяльності компанії) та ситуаційного (передбачає врахування та адаптацію усіх аспектів управління до конкретних змін та умов).

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку зоотоварів України показав, що цей сектор є швидкозростаючим і перспективним, демонструючи стійке зростання навіть за умов економічних та політичних викликів. Зокрема, розвиток електронної комерції, збільшення попиту на якісні товари та зростаюча увага до здоров'я і добробуту домашніх улюбленців створюють нові можливості для активної конкуренції та стимулюють підприємства до вдосконалення своїх бізнес-моделей. З огляду на ці тенденції, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» є актуальним завданням, яке дозволить компанії ефективно використовувати нові можливості, посилити позиції на ринку, відповідаючи на зростаючий попит, та адаптувати свої стратегії для збільшення частки в умовах конкуренції, особливо в електронній комерції, і запропонувати клієнтам більш комплексні рішення, що відповідають їхнім зростаючим очікуванням.

В ході аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Suziria Group» було визначено ключові конкурентні переваги, які забезпечують компанії стійкі позиції на ринку зоотоварів в Україні. Значне зростання доходу,

розширення мережі магазинів та збільшення частки ринку вказують на високу ефективність стратегії розвитку, що охоплює як виробництво власних товарів, так і дистрибуцію міжнародних брендів. До конкурентних переваг компанії варто віднести широку дистрибуційну мережу, наявність потужних власних брендів, високий рівень технічного забезпечення виробництва, позитивну репутацію бренду та здатність до швидкої адаптації на ринку. Разом із тим, аналіз виявив високий рівень зобов'язань, що вимагає уваги до оптимізації витрат і фінансової стратегії для підтримання стабільного фінансового стану та подальшого посилення конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Suziria Group» дозволила детермінувати рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами на ринку зоотоварів України. Suziria Group, представлена мережею MasterZoo, демонструє високий рівень конкурентоспроможності, утримуючи лідерські позиції за основними факторами, такими як ринкова частка, кількість точок продажу, широта асортименту, а також рівень обслуговування і лояльність клієнтів. Водночас конкуренти, зокрема E-Zoo та Zootovary, мають сильні позиції в онлайн-продажах та ціновій стратегії, що створює певні виклики для MasterZoo. Сукупність сильних позицій Suziria Group підтверджує її лідерство на ринку, проте було визначено, що для збереження і покращення конкурентних переваг важливо посилити цифрову присутність, підвищити ефективність фінансової та цінової політики, а також впроваджувати новітні технології для оптимізації та автоматизації управлінських процесів.

Для збереження та покращення конкурентних переваг ТОВ «Suziria Group» на ринку зоотоварів були запропоновані напрями удосконалення управління його конкурентоспроможністю. Особливу увагу варто привернути на розвиток технологічних можливостей, зокрема впровадження передових виробничих та управлінських технологій; оптимізацію виробничих процесів для зменшення витрат і підвищення якості продукції; розширення та посилення логістичної та дистрибуційної мережі; покращення маркетингової

стратегії з акцентом на цифрову присутність і підвищення професіоналізму команди. Організаційні зміни, включаючи вдосконалення інформаційних систем і забезпечення гнучкості управління, допоможуть Suziria Group швидко адаптуватися до ринкових змін. Впровадження цих заходів допоможе компанії зберегти свої лідерські позиції та зміцнити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для оптимізації електронної комерції ТОВ «Suziria Group», що підвищать конкурентоспроможність компанії, була запропонована низка заходів. По-перше, комплексне вдосконалення користувацького досвіду (UX) дозволить зробити інтерфейс інтернет-магазину MasterZoo більш зручним та інтуїтивно зрозумілим для користувачів, що сприятиме збільшенню конверсії та підвищенню задоволеності клієнтів. По-друге, інтеграція CRM-системи забезпечить більш персоналізований підхід до кожного клієнта, що дозволить підвищити рівень лояльності, автоматизувати комунікації, збільшити кількість повторних покупок та знизити операційні витрати за рахунок оптимізації процесів взаємодії з клієнтами. Розвиток омніканальності дозволить Suziria Group синхронізувати досвід клієнтів у всіх каналах продажу, включаючи сайт, мобільні додатки та фізичні магазини MasterZoo, що підвищить зручність обслуговування і забезпечить безперервний клієнтський досвід. Також, активний маркетинг у соціальних мережах сприятиме підвищенню впізнаваності бренду Suziria Group і залученню нових клієнтів, завдяки створенню цінного контенту та взаємодії з цільовою аудиторією в онлайн-середовищі.

З метою вдосконалення конкурентоспроможності підприємства були також сформульовані доцільні заходи щодо впровадження інноваційних технологій та автоматизації управлінських процесів. Автоматизація складських процесів за допомогою WMS (warehouse management system), використання BI-систем для аналітики та прогнозування попиту, а також впровадження системи автоматизації маркетингових кампаній з персоналізованими пропозиціями дозволять компанії покращити

обслуговування клієнтів, скоротити час обробки замовлень і знизити витрати на залучення нових покупців. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню ринкової частки, підвищенню лояльності клієнтів та ефективному управлінню ресурсами, що матиме безпосередній позитивний вплив на здобуття нових та підтримання наявних конкурентних переваг на конкурентному ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є важливою категорією у сучасному бізнес-світі, яке потребує постійної оцінки і переоцінки, враховуючи швидку її мінливість. Усвідомлення власного місця на конкурентному ринку та в порівнянні з іншими гравцями, дозволяє підприємству швидко та вчасно реагувати на виклики зовнішнього світу, що так само потребує підлаштування і внутрішнього середовища. З огляду на це, комплексний підхід до управління власною конкурентоспроможністю є запорукою успіху сучасних підприємств, оскільки він дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати внутрішні процеси та використовувати новітні технології для підтримки та посилення конкурентних переваг, що є ключовими для стабільного розвитку та зростання підприємства в умовах високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М., Корж М.В., Чуб І.В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки // Bakertilly. URL: <https://bakertilly.ua/багатокутник-конкурентоспроможност/> (дата звернення 02.11.2024)
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства // *Економіка та суспільство*. 2022. С. 35-42.
4. Бачевський Б., Заблодська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.
5. Біорусов О.С. Конкуренція у галузях економіки // *Таврійський науковий вісник*. 2008. Вип. 57. С. 274–279.
6. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6, С. 174–180.
7. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства // *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
9. Вплив штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації на ефективність email-маркетингу: Дослідження та статистика ринку 2023 // SELZY. 2023. URL: <https://selzy.com/ua/benchmarks/ai-email-marketing-statistics/> (дата звернення 03.11.2024)

10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств // *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
11. Державні реєстри для бізнесу // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 25.10.2024)
12. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: БліцІнформ, 2003. 592 с.
13. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 100–105.
14. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон: Херсонський держ. ун-т., 2008. 191 с.
15. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
16. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект // *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 1. С. 55–59.
17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
18. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 350 с.
19. Заруцький І. Д. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через вдосконалення організації виробництва // *Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету: Елтон–2*. Луганськ, 2008. № 85. С. 223–229.
20. Захаров О. М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // *Бізнес і банки*. 2004. № 1-2. С. 2–5.

21. Зростання зооіндустрії в Україні: ринок збільшився на 27% у 2023 році // Suziria Group. 14.02.2024. URL: <https://suziria-group.com/zrostannia-zooindustrii-v-ukraini-rynok-zbilshyvsia-na-27-u-2023-rotsi/> (дата звернення 20.10.2024)

22. Іванов Ю. Б. Конкуренентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Х. : РІО ХГЖЕУ, 1997. 246 с.

23. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

24. Кадирус І. Г. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

25. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

26. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

27. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111–118.

28. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.

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

30. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

31. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. С. 131.

32. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С.110-116

33. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.

34. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції // *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696/630>

35. Офіційний сайт Suziria Group. Наша історія. URL: <https://suziria-group.com> (дата звернення 20.10.2024)

36. Офіційний сайт Suziria Group. Про нас. URL : <https://suziria.ua/pro-nas> (дата звернення 22.10.2024)

37. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності // *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць*. 2015. № 9.

38. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.

39. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // *Економіка України*. 2006. № 8. С. 58.

40. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності // *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–26.

41. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. К. : Персонал, 2008. 496 с.

42. Стан зооринку в Україні: Що змінила війна? // Бізнес NV. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/rinok-zootovariv-zminivsyia-v-ukrajini-chi-vitrimayut-virobniki-tisk-viyni-ostanni-novini-50337052.html> (дата звернення 23.10.2024)

43. Сузір'я груп. Дані про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37187822/ (дата звернення 14.09.2024)

44. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64.

45. Сюди можна з людьми. Forbes склав перший рейтинг 10 найбільших зооритейлерів України за виторгом // Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/naybilshi-zoomerezhi-ukraini-2023-01082024-22747> (дата звернення 14.10.2024)

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

47. Топ-5 найбільших зоомереж в Україні за виторгом // UA-retail. URL: <https://ua-retail.com/2024/08/top-5-naybilshykh-zoomerezh-v-ukrayini-za-vytorhom/> (дата звернення 14.10.2024)

48. У 2023 році ринок зоотоварів та послуг зріс на 27% // Скільки-Скільки. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-rynok-zootovariv-ta-posluh-zris-na-27/> (дата звернення 13.10.2024)

49. Україна – котяча країна. Співвласниця Suziria Group про розвиток і тренди на зооринку // Liga.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/ukraina-kotiacha-kraina-spivvlasnytsia-suziria-group-pro-rozvytok-i-trendy-na-zoorynku> (дата звернення 14.10.2024)

50. Фасхiev Х. Оцінка конкурентоспроможності нової техніки // *Маркетинг*. 1998. № 6. С. 25–35.

51. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.

52. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття // *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.
53. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405–410.
54. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації: монографія. К. : Наукова думка, 2003. 334 с.
55. Як український e-commerce пережив 2023: річні показники + прогноз 2024 // Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-e-commerce-pereziv-2023#Pet-products> (дата звернення 16.10.2024)
56. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва // *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37–39.
57. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.
58. A powerful solution for social media management // Sproutsocial. URL: <https://sproutsocial.com> (дата звернення 01.11.2024)
59. Barney J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Resource- based Theory of the Firm // *Academy of Management Review*. 1986. №11. P. 656-665
60. Budd L., Hirmis A. Conceptual Framework for Regional Competitiveness // *Regional Studies*. 2004. № 38(9). P. 1015-1028.
61. Buzzigoli L., Viviani A. Firm and System Competitiveness: Problems of Definition, Measurement and Analysis, in Firms and System Competitiveness in Italy // *Firenze University Press*. 2009. №11. P. 233-240
62. Caves R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage // *American Economic Review*. 1984. №74(84). P. 127-132
63. Connor T. Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus // *Strategic Change*. 2004. №12(4). P. 195–207
64. Cook M. L., Bredahl M. E. Agribusiness Competitiveness in the 1990s: Discussion // *American Journal of Agricultural Economics*. 1991. №5. P. 1472.

65. Dovgal O. V., Kravchenko M. V., and others. Methods of competitiveness assessment of agricultural enterprise in eastern Europe // *Regional Science Inquiry*. 2017. Vol. IX, №2. pp. 231-242

66. Dunning J.H.. ‘Commentary/point, Think again Professor Krugman: competitiveness does matter’ // *International Executive*. 1995. №37(4). P. 315.

67. Feurer R., Chaharbaghi K. Defining Competitiveness: A Holistic Approach // *Management Decision*. 1994. №32(2). P. 49–58.

68. Forbes назвав топ-5 українських зооритейлерів за прибутком у 2023 році // Новини Live. URL: <https://ukrayina.novyny.live/forbes-nazvav-top-5-ukrayinskikh-zooriteileriv-za-pributkom-u-2023-rotsi-192211.html> (дата звернення 04.11.2024)

69. GlobalPetsForum 2024: навігація в трендах зооіндустрії // Suziria Group. URL: <https://suziria.ua/novyny/globalpetsforum-2024-navihatsiia-v-trendakh-zooindustrii> (дата звернення 04.11.2024)

70. How to Increase Ecommerce Conversion Rates // CXL. 2019. URL: <https://cxl.com/blog/increasing-ecommerce-conversion-rates/> (дата звернення 06.11.2024)

71. Karlan D., Robert O. ‘Agricultural Decisions after Relaxing Credit and Risk Constraints’ // *The Quarterly Journal of Economics*. 2014. №129 (2). P. 597–652.

72. Krugman, P. Competitiveness - a Dangerous Obsession // *Foreign Affairs*. 1994. №73(2). P. 28–44.

73. Lado A. A., Boyd N. G., Hanlon S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model // *The Academy of Management Review*. 1997. №22 (1). P. 110-141.

74. Making Omnichannel Work for Luxury Retail // *Harvard Business Review*. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/09/making-omnichannel-work-for-luxury-retail> (дата звернення 01.11.2024)

75. Martin L., Westgren R., van Duren E. Agribusiness Competitiveness across National Boundaries // *American Journal of Agricultural Economics*. 1991. №5. P. 1456.

76. Nykolyuk O. Conceptual principles of competitiveness of enterprises // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2014. Vol. 36, № 3. P. 608–615.

77. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. PA Consulting Group. London, 1992. 218 p.

78. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations* // *New York: The Free Press*. 1990. P. 855

79. Porter M. E., Ketels C. H. UK Competitiveness: moving to the next stage // *DTI Economics paper*. 2003. № 3. P. 97–118.

80. Re-Think Inventory Control with these Top Inventory Management Trends of 2023 // GoodFirms. URL: <https://www.goodfirms.co/inventory-management-software/blog/re-think-top-inventory-management-trends> (дата звернення 01.11.2024)

81. The Power of Email Personalization to Reach Humans (Not Just Inboxes) // Campaign Monitor. URL: <https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/personalized-email/> (дата звернення 02.11.2024)

82. The ROI of HubSpot's Customer Platform // HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/roi> (дата звернення 01.11.2024)

83. The Ultimate Guide to Remarketing in Google Ads [2024 Guide] // Growth Minded Marketing. URL: <https://growthmindedmarketing.com/blog/google-ads-remarketing/> (дата звернення 02.11.2024)

84. Waheeduzzaman A.N.M., Ryans J. K. Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground // *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 1996. №6(2). P. 7-26.

85. Warehouse & Robotics: Why are warehouses switching to robotics solutions? Dexory. 2023. URL: <https://www.dexory.com/insights/why-are-warehouses-switching-to-robotics-solutions> (дата звернення 03.11.2024)

86. Warehouse Automation Implications on Workforce Planning // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/business-operations-room-blog/2022/warehouse-automation-workforce-planning.html> (дата звернення 03.11.2024)

87. What is omnichannel marketing? // McKinsey&company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing> (дата звернення 02.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Основна мета	Ключові характеристики	Сфера застосування	Вплив на конкурентоспроможність
Системний підхід	Досягнення цілісного управління всіма аспектами діяльності підприємства	Розгляд підприємства як єдиної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Фокус на синхронізації підсистем (виробництво, маркетинг, фінанси) для ефективного функціонування.	Усі рівні підприємства: виробничий, організаційний, стратегічний.	Підвищення загальної ефективності підприємства, покращення координації та взаємодії між підсистемами.
Процесний підхід	Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення продуктивності	Орієнтація на управління бізнес-процесами, постійне вдосконалення та стандартизація процесів. Оцінка результатів за допомогою показників ефективності.	Виробничі процеси, логістика, управління якістю.	Зниження витрат, підвищення якості продукції, швидкість реагування на зміни в ринку.
Функціональний підхід	Оптимізація роботи окремих функцій підприємства	Управління окремими функціями (маркетинг, фінанси, HR) незалежно одна від одної. Фокус на вдосконаленні роботи кожного функціонального підрозділу.	Маркетинг, фінанси, управління персоналом, логістика.	Підвищення ефективності окремих підрозділів, покращення управлінських рішень у конкретних сферах діяльності.
Ситуаційний підхід	Адаптація управління конкретних ситуацій та умов	Гнучкість у прийнятті управлінських рішень в залежності від ситуації, ринкових умов та змін в середовищі. Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів перед прийняттям рішень.	Стратегічне планування, антикризове управління, управління змінами.	Підвищення адаптивності підприємства, швидке реагування на ринкові зміни, ефективність в умовах невизначеності.

Джерело: сформовано автором за даними [46]

Додаток Б

Дані про річні показники електронної комерції категорії «зоотовари»
протягом 2021-2023 рр. [55]

Дохід у категорії в UAH

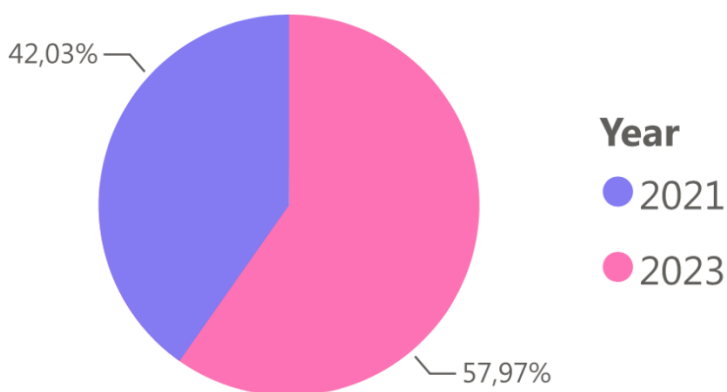


Рисунок Б.1 – Дохід у категорії «зоотовари» в гривні

Дохід у категорії в USD

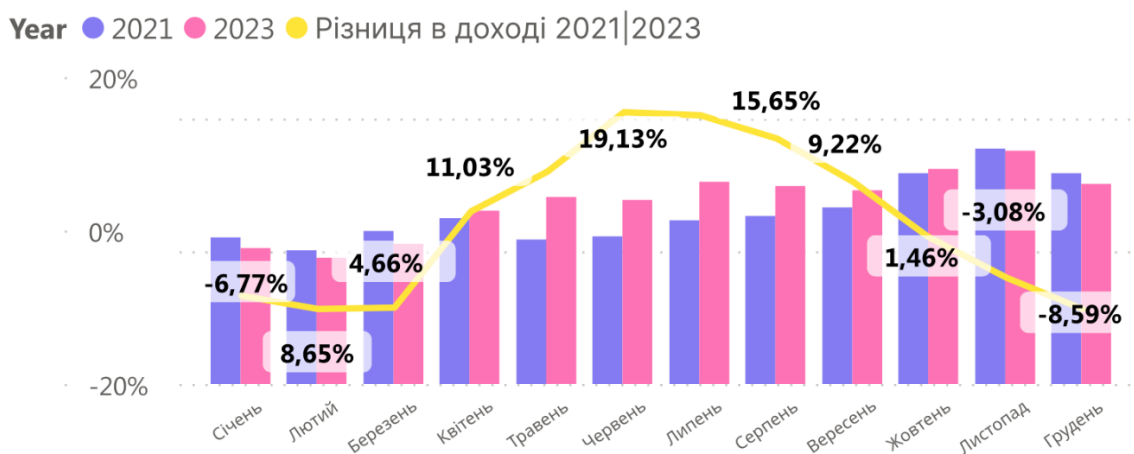


Рисунок Б.2 – Дохід у категорії «зоотовари» в доларах США

Середній чек у категорії в USD

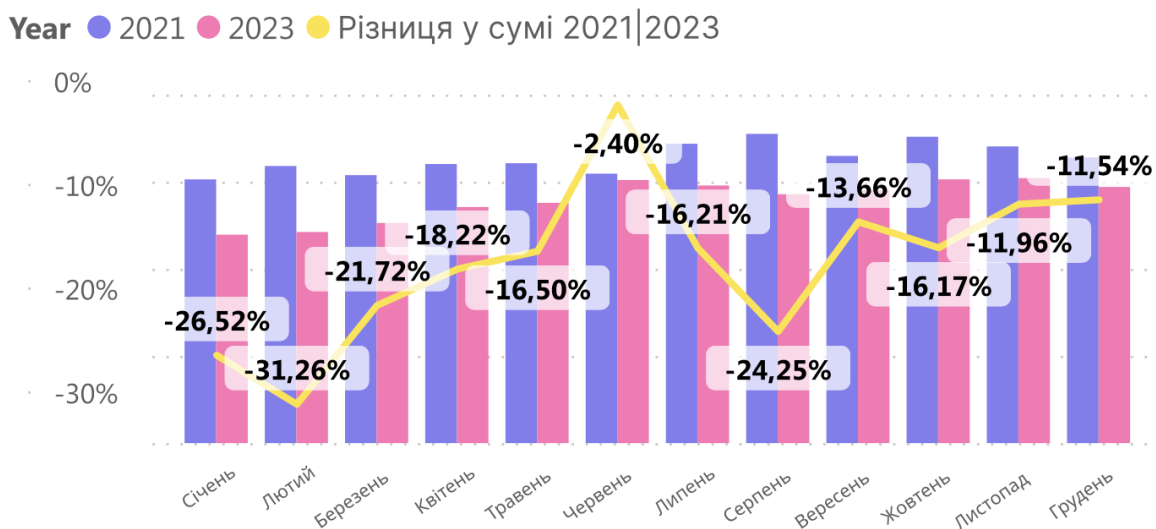


Рисунок Б.3 – Середній чек у категорії «зоотовари» в доларах США

Кількість користувачів у категорії

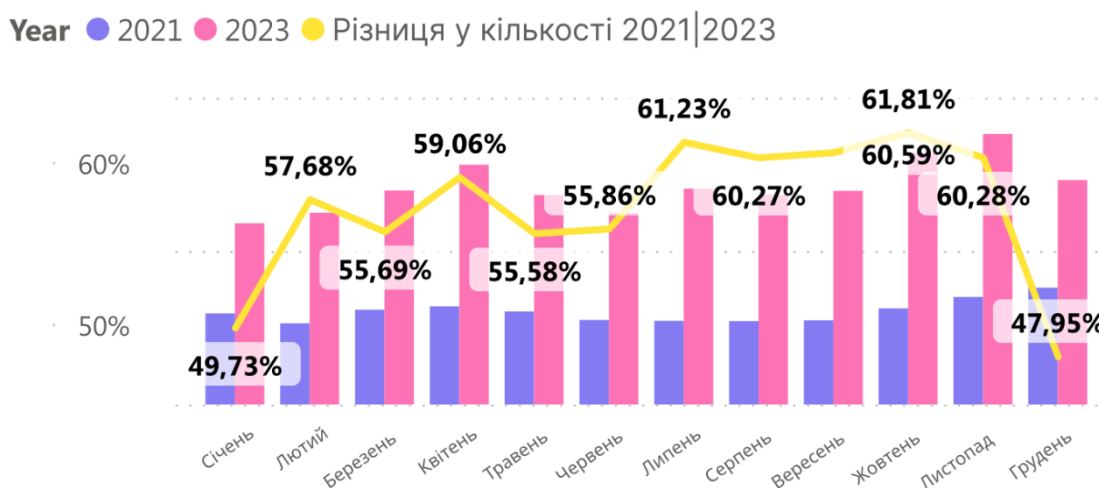


Рисунок Б.4 – Кількість користувачів у категорії «зоотовари»

Витрати на рекламу в Google Ads в USD

Year ● 2021 ● 2023 ● Різниця у бюджеті 2021|2023

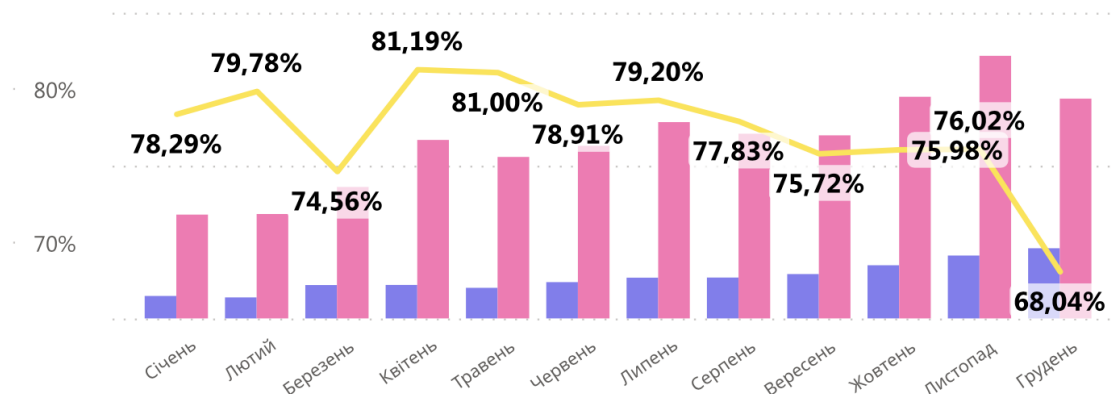


Рисунок Б.5 – Витрати на рекламу в Google Ads в доларах США

Вартість кліку в USD

Year ● 2021 ● 2023 ● Різниця у бюджеті 2021|2023

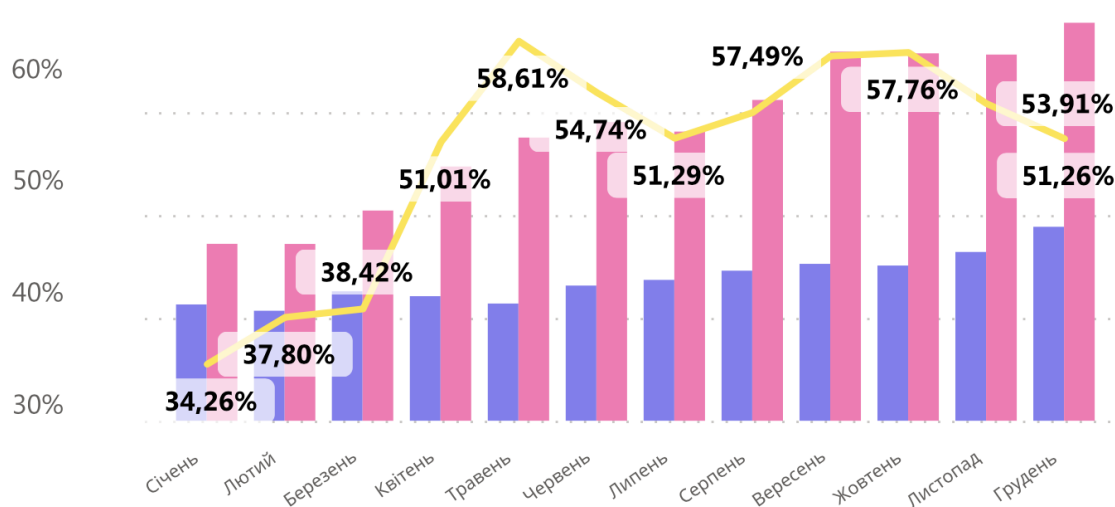


Рисунок Б.6 – Вартість кліку у категорії «зоотовари» в доларах США