

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

«_____» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконавець:

студентка 11 групи, 4 курсу, ЦЗФН

Щербаченко Анна Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

Старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Єсіна Ольга Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства	5
1.2 Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	13
1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЕЛІТА» .	27
2.1 Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні	27
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Еліта»	45
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта»	54
2.4 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» та оцінка їх ефективності.....	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основною метою для підприємства будь-якої галузі є отримання прибутку та задоволення потреб клієнтів, що вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій та застосування сучасних стратегій і підходів до управління. Однак досягти цих цілей можна лише за умови, що компанія зберігає свою конкурентоспроможність на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємствам утримувати свої позиції, відкривати нові можливості для розвитку та зміцнювати довіру серед споживачів і партнерів. Розвиток технологій, зміна потреб клієнтів, політична нестабільність, економічні кризи та інші фактори можуть негативно впливати на діяльність торговельного підприємства.

Ключовим фактором конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко реагувати на виклики ринку, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів, якість продукції, оптимальну цінову політику тощо. У зв'язку з цим дослідження питань управління конкурентоспроможністю є важливим завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ формування конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», фактори впливу та методи її оцінювання.
- Проаналізувати стан ринку роздрібної торгівлі в Україні.
- Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Еліта».
- Провести оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта».
- Розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Еліта" та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Еліта».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі були використані наступні методи: методи аналізу, синтезу та узагальнення (для отримання теоретичних знань та наукових даних); PEST-аналіз (для оцінки та аналізу зовнішнього середовища); SWOT-аналіз (для виявлення слабких та сильних сторін ПрАТ «Еліта»); методи економічного та статистичного аналізу; фінансового аналізу (для оцінки фінансового стану підприємства); методи побудови таблиць та діаграм; сучасні комп'ютерні технології обробки даних.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали: монографії; публікації вітчизняних і закордонних вчених в періодичних збірниках наукових праць; дані органів державної статистики. Також використана фінансова звітність підприємства та ін.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел (77 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 80 сторінки. Робота містить 28 таблиць, 24 рисунка.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства

Конкурентоспроможність є ключовим елементом механізму функціонування ринкової економіки. Однак перед тим, як її розглядати, варто звернутися до поняття «конкуренція», оскільки саме вона є основою для конкурентоспроможності.

Концепція «конкуренція» розвивалася протягом тривалого часу та була досліджена багатьма вченими-економістами. Важливий внесок у формування теорії конкуренції зробили представники класичної політичної економії, зокрема А. Сміт та Д. Рікардо. Надалі ця теорія була розвинена в працях відомих економістів, серед яких А. Маршалл, Дж. Кейнс, В. Леонтьєв, П. Сраффа, Й. Шумпетер, М. Портер, С. Брю, К. Макконнел та ін. Вивчення проблем конкуренції та конкурентоспроможності знайшли відображення в наукових працях вітчизняних вчених, а саме: В. Бакай, Н. В. Валінкевич, М. С. Коценко, Л. В. Вербівської, С. С. Гринкевич та ін.

Представники «класичної школи» розглядали конкуренцію як природний стан ринку, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів і є ефективним механізмом для регулювання цін. А. Сміт, який аналізував конкуренцію як поведінкову категорію, наголошував на важливості вільної конкуренції для підвищення ефективності виробництва та покращення добробуту всього суспільства. Він визначав її як суперництво між представниками ринку за найкращі умови продажу та товарів, що надалі призведе до розподілу праці та капіталу [1].

Ідея цінового регулювання ринку за допомогою конкуренції була продовжена Д. Рікардо, який розробив теоретичну модель досконалої конкуренції. Автор підкреслював, що ця модель функціонує в довгостроковій перспективі та вказував на необхідність рівноваги між попитом і пропозицією для стабільного існування ринку. Його ідея полягала в тому, що конкуренція

сприяє зниженню цін до рівня витрат виробництва, що, своєю чергою, дозволяє досягти рівномірного розподілу ресурсів і забезпечує ефективність ринкових механізмів

У наукових працях І. Ансофа та М. Портера закладено теоретичні основи щодо розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». На думку М. Портера [2], конкуренція є головним фактором, який визначає успішність підприємства. Науковець розглядав її як динамічний процес, що розвивається й в якому треба постійно вдосконалювати виробничі процеси. М. Портер є автором моделі «п'яти сил», яка нині є важливим інструментом для аналізу конкурентного середовища та дозволяє визначати сили, які впливають на конкуренцію, а саме: постачальники, покупці, нові учасники ринку, загроза заміщення, конкуренція в галузі.

Так, Чіков І. А. у своїй роботі [3] систематизує поняття конкуренції та розглядає її як: суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення високих результатів господарської діяльності; механізм, який здійснює регулювання попиту та пропозиції на ринку; суперництво традиційного з інноваційним». Автор підкреслює, що основною функцією конкуренції є змагання виробників за споживачів з метою захоплення ринку та досягнення стабільного прибутку.

Як зазначається у [4], одним із загальних визначень конкуренції є «вид економічного суперництва виробників одного і того ж виду продукції, послуг на ринку за максимальні преференції у вигляді отримання максимального прибутку в певному періоді функціонування підприємства».

Законі України [5] надає визначення економічної конкуренції як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

За результатами проведеного аналізу літературних джерел, що присвячені конкуренції, можна зробити висновок, що не існує єдиного тлумачення цього поняття. Залежно від контексту та завдань дослідження, вчені дотримуються одного з трьох підходів до трактування: поведінковий, структурний, функціональний (рис. 1.1).

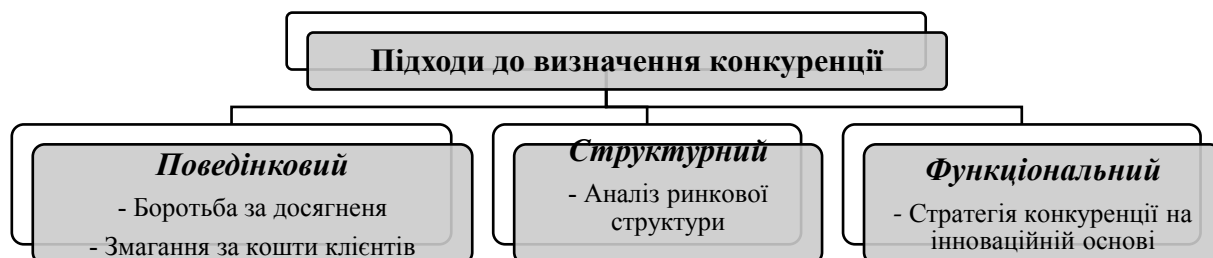


Рис. 1.1. Характеристика підходів до визначення конкуренції

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7]

Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як змагання між підприємствами за досягнення та історично був першим підходом до визначення поняття. Базові принципи цього підходу були досліджені в роботах А. Сміта та Д. Рікардо, а пізніше розвиненні в роботах П. Гейна, який розглядав конкуренцію як змагання за ресурси, зокрема, за кошти та підтримку споживачів.

Далі М. Портер також приділяв увагу поведінковому підходу. У своїх дослідженнях він розглядає конкуренцію як процес створення конкурентних переваг завдяки ефективності та унікальності продуктів, при цьому акцентуючи на тому факті, що взаємодія підприємства з навколишнім середовищем є ключовим фактором для формування конкурентних переваг [2].

Структурний підхід базується на аналізі ринкової структури. Конкуренція визначається через вивчення ринкової концентрації, кількості учасників, бар'єрів для входу нових гравців, а також здатності підприємств утримувати ринкові позиції. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність залежить від того, як організований сам ринок.

За функціональним підходом конкуренція розглядається як процес, який є ініціатором інновацій; підвищує ефективність виробництва; знижує ціни; покращує якість продукції. ; є основою для розвитку ринку і забезпечення

здорової економічної динаміки. Даний підхід є ключовими у дослідженнях Й. Шумпетера [6, 7].

Конкуренція має як позитивні, так і негативні сторони. На думку [8], до негативних наслідків слід віднести: можливість банкрутства малих підприємств; витіснення дрібних виробників великими підприємствами; посилення соціальної нерівності; безробіття; інфляцію тощо. До позитивних рис автор відносить: економію ресурсів завдяки зниженню виробничих витрат; вдосконалення технічної бази виробництва; стимулювання підвищення якості товарів та послуг; зміну асортименту; сприяння формуванню ринкової ціни тощо.

У своїй роботі Котельникова Ю. М. [9] підкреслює, що конкуренція сприяє впровадженню цифрових технологій, що робить їх основними інструментами у боротьбі за споживача.

Отже, за результатами аналізу наявних підходів до визначення сутності поняття «конкуренція», можна зробити наступні висновки, що конкуренція – це:

- циклічний процес економічної боротьби суб'єктів господарювання, який спрямований на задоволення власних інтересів суб'єктів через виробництво, збут і споживання товарів і послуг;
- головна умова існування та підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства будь-якої галузі, особливо торгової;
- механізм, що регулює попит та пропозиції на ринку, спонукає підприємства до покращення своїх продуктів та послуг;
- важливий інструмент підвищення ефективності економічної системи;
- механізм регуляції ринкової економіки;
- вирішальний фактор перемоги, або поразки в конкурентній боротьбі;
- фактор, що заохочує підприємства до інновацій [3, 10, 11].

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства призвели до розвитку та еволюції поняття конкурентоспроможності. Спочатку конкурентоспроможність розглядали через вартісну оцінку товару як результату роботи підприємства (економічна теорія вартості, теорія рівноваги). Згодом її пов'язували з наявністю ресурсів та ефективністю їх використання. Надалі

ключовим фактором конкурентоспроможності вважали здатність впроваджувати інновації. Однак усі ці підходи були обмеженими, оскільки враховували лише один, на думку економістів, найважливіший фактор. Сучасне розуміння конкурентоспроможності є більш комплексним і охоплює безліч різних аспектів діяльності підприємства.

Згідно до [12], ключовими компонентами конкурентоспроможності є:

- конкуренція, як здатність організації швидко реагувати на зміни на ринку та передбачати потреби споживачів;
- комунікації, як здатність отримувати інформацію про те, які товари / послуги мають попит у споживачів;
- інновації, як процес застосування нових ідей, технологій чи методів для передбачення ринкових трендів та адаптації до них.

Для розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність» проаналізуємо його трактування сучасними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення науковцями поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Бабаченко Л., Ковшун К., Портная Ю. [13]	Важлива порівняльна характеристика результатів діяльності підприємств в умовах гострої боротьби за споживача.
Архієреєв С. І., Мешканова В. В. [10]	Комплексна відносна характеристика, що відображає здатність підприємства здійснювати свою підприємницьку діяльність, враховуючи конкурентоспроможність товарів та торговельних послуг на конкретному ринку в певний період часу.
Токар К. С. [6]	Здатність підприємства займати провідну позицію на ринку, шляхом набуття конкурентних переваг відносно підприємств- конкурентів.
Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [14]	Комплексне системне поняття, що відображає сукупність конкурентних переваг даного підприємства над іншими за всіма ключовими параметрами, що забезпечують зміцнення його позицій на конкретному ринку у заданий період часу при певному впливі зовнішніх факторів.
Завербний А. С., Макарова Ю. С. [12]	Здатність виробляти та пропонувати продукцію, яка повністю задовольняє потреби цільового ринку, взаємодіє з бізнес-середовищем та повністю використовує його ресурси.
Красняк О. П., Мицик В. О. [4]	Здатність підприємства функціонувати на ринках; спроможність продукції конкурувати на ринку; здобувати конкурентні переваги завдяки якості продукції, використання ресурсів, наявних технологій, управлінських методів і навичок персоналу для забезпечення прибутковості.

Продовження табл. 1.1

Денисенко М., Бреус С. [8]	Спроможність держави в цілому, галузі, фірми, товару до суперництва у боротьбі за ринки.
Бай Цян, Кухарук А. [15]	Здатність організації підтримувати та зміцнювати свою позицію відносно конкурентів шляхом використання різноманітних факторів, таких як інновації, ефективність, прийняття стратегічних рішень.
Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. [16]	Кількісна та якісна характеристика показників, що визначають не тільки соціально-економічний розвиток країни, але і потенціал для подальшого зростання та вдосконалення з метою досягнення персональних цілей.
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. [17]	Здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей..
Котельникова Ю. М. [9]	Здатність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів або послуг, порівняно з конкурентами, шляхом надання товарам або послугам диференційованих властивостей за дотримання стандартів якості.
Сірук О. М. [18]	Здатність підприємства вести ефективну господарську діяльність, наявність конкурентоспроможного потенціалу, товару, послуг.

Як ми бачимо з таблиці 1.1 поняття «конкурентоспроможність» є складним поняттям і має різне визначення та змістовне наповнення, яке розглядається з різних позицій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові підходи до тлумачення конкурентоспроможності

Підхід	Сутність
Порівняльний (компаративний)	Оцінка підприємства у порівнянні з прямими або з еталонними підприємствами-конкурентами, що виготовляють аналогічну продукцію та працюють на тому ж самому ринку.
Ресурсний	Ефективне розпорядження ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими) для досягнення конкурентних переваг.
Ринковий (маркетинговий)	Розробка ефективних стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів та створення пропозицій, які перевершують конкурентів.
Продуктовий	Акцент на характеристиках продукції, що виробляє підприємство (якість, ціна, відповідність потребам споживачів)
Атрибутивний	Акцент на специфічних характеристиках, які відрізняють підприємство або його продукцію від конкурентів.
Динамічний	Розгляд підприємства в динаміці, тобто аналіз діяльності підприємства протягом кількох років
Системний (комплексний)	Аналіз підприємства як цілісної системи. Врахування всього комплексу параметрів, умов та взаємозв'язків, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 14]

Отже, дослідження різних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2) дає змогу визначити, що серед науковців, які розглядають це питання, існує багато різних тлумачень, а їх змістовне наповнення різниться між собою. Деякі автори звертають увагу на порівнянні результатів діяльності з конкурентами; деякі розглядають конкурентоспроможність як складну категорію, яка включає конкурентні переваги та вплив зовнішнього середовища; а у інших науковців ми бачимо акцент на використанні ресурсів і так далі. Загальним для всіх визначень є те, що конкурентоспроможність відображає здатність підприємства конкурувати з іншими представниками галузі в ринкових умовах.

Ми підтримуємо думку Архієреєва С. І. та Мешкової В. В. [10], що конкурентоспроможність торговельного підприємства – це характеристика, яка ґрунтується на здатності підприємства ефективніше, ніж конкуренти, провадити посередницьку торговельну діяльність, зокрема, приділяючи увагу конкурентоспроможності товарів та послуг.

Варто зазначити, що науковці розглядають конкурентоспроможність на різних рівнях, які визначаються масштабом об'єкта та метою дослідження (рис. 1.2.).

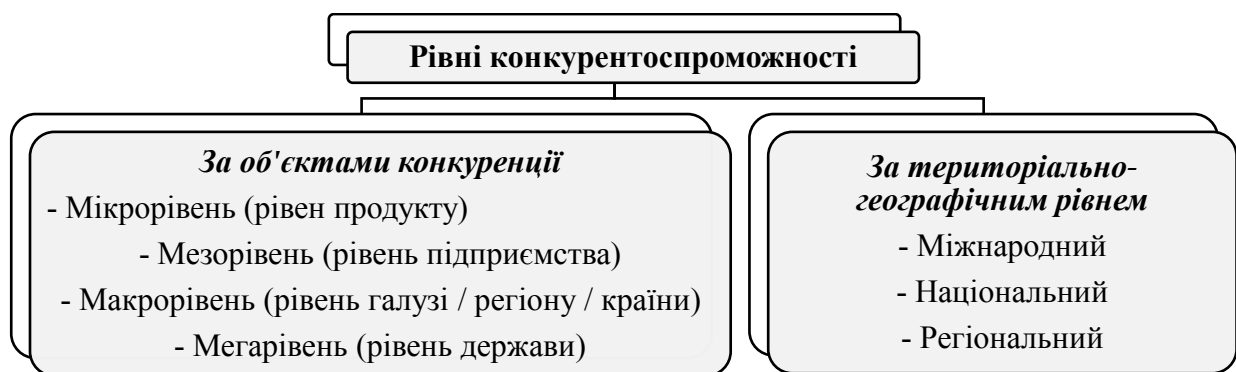


Рис. 1.2. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [4, 19, 20].

Також слід зазначити, що умовою та джерелом конкурентоспроможності підприємства виступають його конкурентні переваги. Згідно з Валінкевич Н. В., Котевич М. С. [21], конкурентоспроможність підприємства відображає його

здатність залучати й ефективно використовувати наявні ресурси для формування конкурентних переваг.

В науковій літературі [9, 22–24] конкурентні переваги розглядаються як:

- важлива частина конкуренції; є відносною величиною, та не може бути виміряна;
- сукупність характеристик, що дозволяють підприємству займати провідну позицію на ринку;
- здатність підприємства не тільки утримувати та посилювати свою конкурентну позицію на ринку, а й розширювати її частку;
- можливість ефективного використання всіх наявних ресурсів;
- такі характеристики товару, послуг, самого підприємства, сервісу обслуговування, які надають можливість відрізнити їх від конкурентів;
- можливість підприємства пристосовувати свою діяльність до обраної стратегії;
- здатність швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі та впроваджувати своєчасну оптимізацію своїх бізнес-процесів;
- спроможність застосовувати інноваційні підходи до управління.
- ключові фактори успіху діяльності підприємства тощо.

Конкурентоспроможність (КСП) має властивості, перелік яких наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Властивості конкурентоспроможності

Характеристика	Опис
Відносність	Вимір конкурентоспроможності через порівняння з конкурентами, що здійснюють діяльність в одній галузі, надають схожі функції, виготовляють однакову продукцію.
Складність	Оцінка конкурентоспроможності за сукупністю показників.
Змінність (динамічність)	КСП змінюється з часом залежно від дій конкурентів, тому оцінка має бути динамічною, а не статичною.
Об'єктивність	Оцінка КСП на основі фактичної та підтвердженої інформації.
Просторовість	Оцінка КСП з погляду на сукупність факторів (соціальних, економічних, географічних), які впливають на діяльність підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 25]

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка включає його здатність ефективно функціонувати, виробляти конкурентоспроможну продукцію / послуги, задовольняти потреби своїх клієнтів краще, ніж конкуренти, пристосовуватися до змін.

1.2 Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Умови господарювання сучасних торговельних підприємств вимагають від них приділяти значну увагу стратегії розвитку, оскільки саме вона забезпечує можливість адаптації до жорсткої конкуренції та швидких змін ринку.

Бабаченко Л. В., Ковшун Х. О., Портна Ю. О. [13] зауважують, що складність ринкових економічних відносин, приєднання до світової економічної системи – це головні фактори, що роблять управління конкурентоспроможністю важливим елементом менеджменту підприємства. Тому сучасним підприємствам необхідно приділяти достатню увагу визначенню та оцінці факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Як зазначено у [17], знання цих факторів допоможе підприємству виявити позиції конкурентів, провести аналіз слабких та сильних сторін своєї діяльності, щоб підвищити свій рівень конкурентоспроможності.

Згідно з [18], фактори конкурентоспроможності – це дії виробничо-господарської діяльності, що викликають зміни рівня конкурентоспроможності підприємства.

Як справедливо зазначає Сарай Н. І. [23], підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства слід розглядати як безперервний процес пошуку і реалізації управлінських рішень згідно з його стратегією розвитку та урахуванням бізнес-оточення.

У таблиці 1.4 представлено огляд найбільш поширених класифікацій факторів, запропонованих різними науковцями.

Таблиця 1.4

Класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Автор	Визначення
Сусліков С. В., Клименко М. А. [26]	Фактори макrorівня, мезорівня, мікрорівня (фактори конкурентоспроможності підприємства та продукції).
Сарай Н. І. [23]	Ефективність господарської діяльності; задоволення потреб споживачів; ресурсне забезпечення.
Акулюшина М. О. [27]	Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. [17]	Фактори макrorівня, мезорівня, мікрорівня.
Кириченко Н. В., Жосан Г. В. [19]	Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: систематизовано автором

З таблиці 1.4 наочно видно, що існує кілька наукових підходів до класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що кількість класифікацій зумовлена складністю поняття та особливістю підприємства, яке досліджується. Оскільки найбільш поширеними є класифікації, що поділяють фактори на внутрішні та зовнішні, ми зупинимося на розгляді саме цієї класифікації, як такої, що найбільш повно відображає взаємодію підприємства з середовищем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Державне регулювання та підтримка	Кадровий потенціал
Податкова політика	Ефективність управління
Ринки: конкурентів, товарів, робочої сили	Фінансова стабільність
КСП економіки країни; імідж держави на міжнародній арені	Рівень інноваційної та технологічної забезпеченості підприємства
Рівень розвитку технологій	Система контролю якості продукції
Споживчі вподобання, купівельна спроможність клієнтів	Налагоджена система внутрішньої комунікації
Соціально-демографічні фактори	Організація логістики
Екологічні фактори	Маркетинговий потенціал
Глобалізація ринку	Рівень обслуговування клієнтів та їх задоволеність
Доступність кредитів	Доступність ресурсів, їх вартість
Розвиток інфраструктури	Збутова діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [17, 27–29]

Отже, на рівень конкурентоспроможності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вони відрізняються залежно від виду, регіону та галузі підприємства, тобто обумовлені його особливостями та специфікою.

Відмітимо, що групи факторів взаємопов'язані. Для досягнення успіху в умовах конкуренції підприємства повинні постійно аналізувати та вдосконалювати ці фактори.

Внутрішні фактори підприємство аналізує і регулює самостійно, повністю або частково. Вплив зовнішніх факторів не залежить від підприємства, а зумовлюється станом зовнішнього середовища. Контроль над зовнішніми факторами, значно ускладнюється, що робить їх ключовими в умовах нестабільного середовища [30].

Варто зазначити, що деякі науковці розглядають внутрішні фактори у розрізі підприємства та продукції. Цей підхід досліджено у роботі [17]. Автори обґрунтовують це тим, що конкурентоспроможність продукції не завжди залежить від конкурентоспроможності підприємства, а більше пов'язана з попитом споживачів та рівнем зацікавленості на ринках збуту, що створює умови для формування конкурентоспроможності на рівні підприємства. До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства автори дослідження відносять: організаційний та фінансовий потенціал, маркетинг, кадри, інновації тощо. До факторів конкурентоспроможності продукції: якість продукції та сервісу, маркетингове просування товарів та послуг та інше.

Згідно з дослідженням Гринкевич С. С. та Беньо Ю.-І. Ю. [31], інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та є необхідним елементом конкурентної стратегії. Автори підкреслюють, що основними завданнями інноваційної діяльності є: підвищення конкурентоспроможності продукції; покращення якості товарів та послуг; залучення нових клієнтів; підвищення престижу підприємства; збільшення прибутку тощо.

Робота Гончаренко А. В., Дідур К. М. [28] доповнює дослідження [31]. Автори стверджують, що впровадження сучасних технологій та інноваційних

рішень дозволяє швидко реагувати на зміну вподобань клієнтів; адаптуватися до нових умов ринку; а також виводити на ринок нові продукти та послуги, що випереджають конкурентів.

Автори [32] підкреслюють важливість якості продукції як основного чинника конкурентоспроможності. Вчені виділяють ключові моменти впливу якості продукції на конкурентоспроможність підприємства, а саме: формує суспільну оцінку підприємства; дозволяє підприємству займати вигідну позицію серед конкурентів; є вирішальним фактором для виділення продукції серед конкурентів на ринку. Окрім того, автори наголошують, що якість продукції безпосередньо впливає на лояльність споживачів.

Варто зазначити, що Лазебник Л. Л. та Войтенко В. О. [33] пропонують підвищувати якість продукції шляхом мотивації праці персоналу, а також автоматизації збору та аналізу даних. Автоматизація збору та аналізу даних дозволить керівництву своєчасно отримувати повну та вірогідну інформацію про стан фінансової діяльності підприємства, проводити її оцінку та приймати своєчасні рішення.

Сірук О. М. у своїй роботі [18] наголошує на тому, що завдяки долученню України до програми «Цифрова Європа» змінився й сам підхід до управління підприємствами.

Підтримуємо погляд авторів Ю. М. Котельникової, І. О. Радченко, О. О. Андрієшиної та В. А. Шаповал [9, 34, 35], відповідно до якої головним фактором посилення конкурентоспроможності сучасних, зокрема, торговельних підприємств, є впровадження та використання цифрових технологій. Автори наголошують на тому, що цифрова трансформація є головним фактором стратегічного розвитку торговельного бізнесу.

Досліджено, що цифрові технології чинять значний вплив на традиційні методи виробництва, торгівлі, способи взаємодії з клієнтами, постачальниками, державними органами, логістику, фінансові операції, управління людськими ресурсами тощо (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність сучасних підприємств

Напрями	Технології	Вплив на КСП
Обслуговування клієнтів	Онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі, CRM-системи, чат-боти, онлайн-консультації, он-лайн магазини, технології шифрування, блокчейн, хмарні сервіси.	Покращення комунікації, доступності послуг, швидка реакція, персоналізація обслуговування, високий рівень захисту даних, підвищення довіри, задоволення та лояльності клієнтів.
Доступ до нових ринків збуту	Інтернет-платформи, глобальні торгові мережі, цифровий маркетинг, хмарні технології.	Розширення присутності на нових ринках, зокрема міжнародних.
Інновації	Штучний інтелект, машинне навчання, IoT (Інтернет речей), 3D-друк.	Розвиток нових бізнес-моделей, створення нових продуктів і послуг.
Фінансова звітність, спілкування з державними органами	Бухгалтерські програмні продукти, електронні платформи для подання звітності, сервіси для взаємодії з регуляторами.	Контроль ситуації, спрощення адміністративних процедур та взаємодії з державними органами.

Джерело: складено автором на основі [9, 12, 18, 23, 28, 29, 33, 36, 37]

Проведений аналіз впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємства надає можливість виокремити переваги, які отримає компанія, а саме: економічні, соціальні, технологічні, функціональні, інформаційні, ринкові [38].

В нашій кваліфікаційної роботі ми досліджуємо конкурентоздатність торговельного підприємства, тому вважаємо за необхідне дослідити фактори, що впливають на діяльність підприємств у торговельній галузі. Визначимо специфічні риси торговельного бізнесу [19, 34, 35, 39]:

– Торговельний бізнес не виробляє товар, а є частиною сектора послуг і забезпечує передачу товарів від виробника до споживача через гуртову та роздрібну торгівлю.

– Основна мета торговельного підприємства полягає у задоволенні потреб клієнта, тому клієнтоорієнтованість є ключовим напрямом діяльності будь-якого торговельного бізнесу. Слід зауважити, що саме клієнтоорієнтованість і визначає головну функцію торговельного бізнесу, яка полягає у забезпеченні доступності

товарів, якості сервісного обслуговування, зручних умов покупки, вигідних цін та запропонованих програм лояльності.

– Технологічний процес діяльності торговельного підприємства є складним і включає: купівлю-продаж товарів; логістичні операції (транспортування, складування); можливі виробничі процеси, пов'язані з доопрацюванням товарів. З впровадженням цифрових технологій ці процеси доповнюються операціями з обробки замовлень, доставлення та адаптацією товарів відповідно до вимог покупців.

– Торговельний бізнес швидко реагує на технологічні зміни, активно впроваджує інноваційні технології та цифрові рішення для підвищення ефективності та якості обслуговування своїх клієнтів. Відповідно до сучасних досліджень, саме торговельний бізнес має найвищий відсоток цифровізації.

– Торговельні підприємства характеризуються зміною ролей, а саме, під час закупки товару для подальшої реалізації підприємство виступає як покупець, тоді як під час реалізації – як продавець.

– За формами проведення торгівельних операцій торговельні підприємства поділяються на: офлайн-підприємства (магазини, супермаркети, гіпермаркети, торговельні центри тощо); онлайн-підприємства (інтернет-магазини, маркетплейси та інші платформи електронної комерції); гібридні підприємства, так звані омніканальні моделі (онлайн-офлайн магазини, магазини з моделлю Click and Collect).

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність торговельного підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх відносяться: нестабільність у політичному середовищі; інфляція; валютні коливання; зміни у податковій політиці; доступність кредитів; рівень доходів населення; зміна структури населення тощо. Внутрішніми факторами є: цінова політика підприємства; широкий асортимент та висока якість товару / послуг, сервісного обслуговування; сучасні цифрові технології; кваліфікований персонал/;

ефективна логістика; маркетингові інструменти; швидкість реагування на зміни у попиті клієнтів та на зміни у конкурентному середовищі та ін.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Головним завданням діяльності кожного підприємства, зокрема торговельного, є не лише визначення факторів конкурентоспроможності, а й їх оцінка. Метою проведення оцінювання є визначення позицій компанії на ринку серед конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін її діяльності; розроблення програм заходів для залучення клієнтів, інвесторів і партнерів; підвищення ефективності функціонування; формування планів щодо інвестиційної діяльності та виходу на нові ринки тощо [40].

На думку авторів [41], не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому кожна компанія для себе самостійно визначає фактори впливу на конкурентоспроможність, розраховує необхідні показники, проводить їх оцінку та розробляє програми підвищення ефективності. Для отримання більш повної картини іноді підприємства використовують комбінацію різних методів.

Аналіз розглянутих у науковій літературі методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності дає нам можливість провести класифікацію методів оцінки, яка представлена на рис. 1.3.

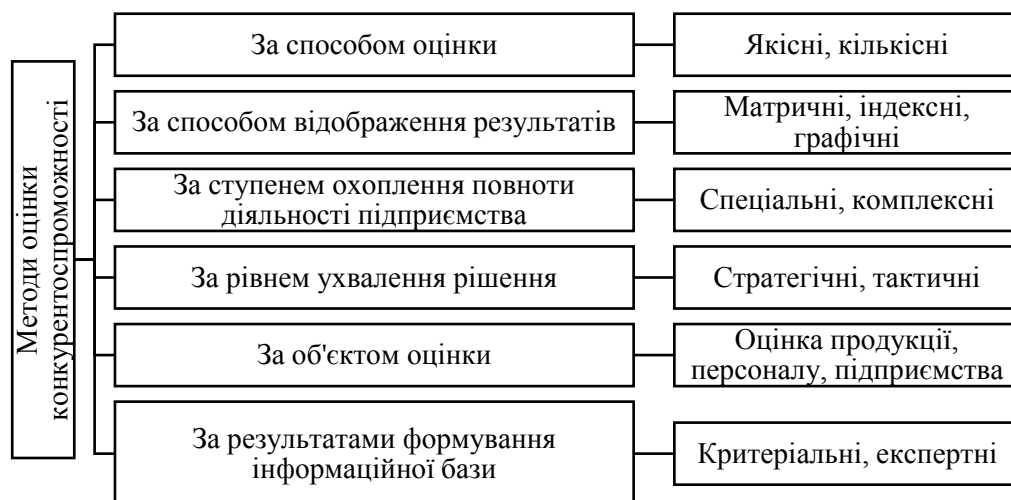


Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 13, 24, 42–44]

Слід зазначити, що рис. 1.3 є узагальненою класифікацією методів оцінювання конкурентоспроможності. Залежно від цілей оцінки, рівня деталізації, специфіки застосування та критеріїв оцінки, кожен метод доповнюється підгрупами.

Основою кількісних методів оцінки конкурентоспроможності є розрахунок умовних величин, таких як індекси та коефіцієнти, які характеризують окремі показники за різними аспектами діяльності підприємства. Ці коефіцієнти об'єднуються в інтегральні індикатори, що найдалі дозволяє оцінити позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Однак деякі кількісні методики використовують коефіцієнти, визначені експертами, що містить елементи суб'єктивізму. До кількісних методів аналізу відносять: диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів.

Якісні методи оцінки пов'язані з оцінками експертів і не передбачають складних математичних розрахунків. Вони не характеризуються науковою строгістю, не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу; мають низький рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Ці методи часто характеризуються умовністю та суб'єктивізмом. Однак завдяки своїй гнучкості, якісні методи дозволяють оцінювати реальні факти, а не абстрактні цифри [45].

Розглянемо класифікацію методів оцінки за формою представлення інформації (рис. 1.4).

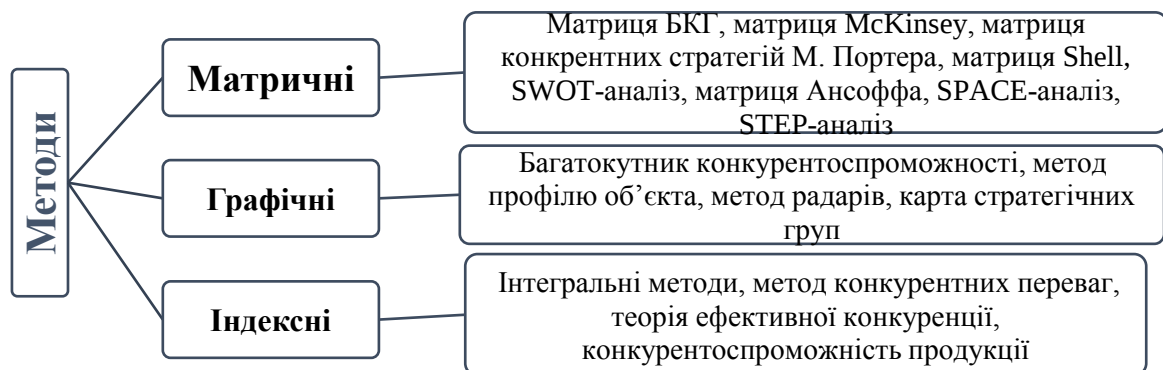


Рис. 1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів

Джерело: розроблено за матеріалами [11, 17, 42, 44, 46]

Як свідчать дані рис. 1.4, існує три методи оцінки конкурентоспроможності за формою представлення: матричні, графічні та індексні.

Матричні методи [42] передбачають формування матриць-таблиць, де елементи організовані за рядками та стовпцями. За допомогою цих методів підприємство отримує вірогідну і оцінку його конкурентоспроможності та визначає свою позицію на ринку, що дасть можливість для розробки напрямків подальшого розвитку.

Однак, матричні методи мають свої переваги та недоліки. До переваг дослідники відносять наочність та простоту застосування, можливість визначення темпів зростання та отримання надійної оцінки підприємства. Серед недоліків визначають суб'єктивність оцінки; оцінку лише за двома показниками; врахування недостатньої кількості чинників; складнощі з оцінюванням темпів зростання ринків та ринкової частки суб'єкта господарювання.

Графічні методи аналізу характеризуються простотою та наочністю завдяки тому, що вони не використовують математичні розрахунки, але через це й не надають будь-яких точних числових значень для оцінювання конкурентоспроможності [44]. Цей метод часто використовують для відображення таких аспектів, як якість продукції, витрати підприємства, інноваційність та інші фактори. Завдяки тому, що графічні методи прості та наочні, вони є широкоживаними. Однак, ці методи не дозволяють дати прогноз щодо майбутніх змін у конкурентоспроможності та не дають ніяких числових показників.

Індексні методи належать до розрахункових, кількісних методів. Порівняно з матричними та графічними методами, вони є більш комплексними. Основу індексних методів складає поетапний аналіз галузевих показників та показників підприємства-лідера на ринку. Перевагою цих методів є можливість отримання вірогідної інформації про конкурентоспроможність підприємства. Складність збору необхідної інформації та проведення математичних розрахунків – це головний недолік індексних методів [43].

Розглянемо характеристики деяких методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристики деяких методів оцінки конкурентоспроможності

Назва	Характеристика
<i>Матричні методи оцінки конкурентоспроможності</i>	
Матриця БКГ (Boston Consulting Group)	Використовується для оцінки конкурентоспроможності продукції (аналіз портфеля продуктів). Аналізує відносну частку ринку та темпи зростання ринку.
Матриця McKinsey 7S	Використовується для аналізу внутрішнього середовища. Аналізує сукупність 7 економічних індикаторів (стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички) з формуванням багатофакторної моделі.
Матриця М. Портера	Використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналізує 5 сил: конкуренцію, постачальників, покупців, замінники та нових учасників ринку.
Матриця Ансоффа	Для розробки стратегії зростання підприємства (нові ринки / нові продукти). Аналіз проводиться через комбінації продуктів та ринків.
Модель 4Р	Використовується для аналізу маркетингової стратегії підприємства. Аналізує продукт (Product), ціну (Price), місце (Place) та просування (Promotion).
<i>Графічні методи оцінки конкурентоспроможності</i>	
Метод радара	Використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з конкурентами. Аналізує різні показники конкурентоспроможності у вигляді пелюсткової діаграми.
Багатокутник конкурентоспроможності	Використовується для візуалізації рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналізує різні критерії у порівнянні з конкурентами (собівартість виробництва, фінансові можливості, якість продукції, ціна, сервіс тощо).
Карта стратегічних груп	Використовується для аналізу зовнішнього конкурентного середовища та відображення позицій конкурентів. Аналізує два обрані параметри, наприклад, ціну (якість) та асортимент.

Джерело: розроблено автором на основі [11, 17, 42, 43, 46, 47]

З таблиці 1.7 бачимо, що як матричних, так і графічних методів оцінки конкурентоспроможності існує велика кількість. Кожен з методів має свої особливості, відрізняється за видом аналізу, показниками, на яких базується аналіз та призначенням, а також має свої переваги та недоліки.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки конкурентоспроможності, що використовуються сучасними підприємствами, є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Ці два методи часто застосовують разом для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство [48].

SWOT-аналіз – це приклад ще одного матричного методу аналізу конкурентоспроможності підприємства, який застосовується у стратегічному плануванні для аналізу сильних та слабких сторін у роботі підприємства, можливостей та загроз у майбутньому. Даний аналіз одночасно розглядає характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища та пов’язує їх між собою [46, 47].

Варто зауважити, що підприємства використовують його не тільки як інструмент для проведення аналізу конкурентоспроможності, але й взагалі для оцінки поточного стану бізнесу, виконання проєктів тощо.

Даний інструмент відображається як таблиця, в яку заноситься інформація про внутрішні ресурси підприємства, їх сильні та слабкі сторони, а також про можливості (зовнішні чинники) та загрози (зовнішні ризики) (рис. 1.5).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O) O1 O2	Загрози (T) T1 T2
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S) S1 S2	SO	ST
	Слабкі сторони (W) W1 W2	WO	WT

S - Сильні сторони (Strengths)
W - Слабкі сторони (Weaknesses)
O - Можливості (Opportunities)
T - Загрози (Threats)

Рис. 1.5. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [11, 46, 47]

З рис. 1.8 можемо зробити висновок, що для формування матриці SWOT-аналізу підприємства нам необхідно описати вплив зовнішнього середовища у вигляді можливостей та загроз, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства, тобто внутрішнього середовища.

До сильних сторін (Strengths) відносяться ресурси підприємства, які надають йому конкурентні переваги. Це можуть бути висока якість продукції, інноваційні технології, доступні ціни, висококваліфіковані кадри тощо. Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні проблеми та недоліки в діяльності, які

обмежують ефективність підприємства та перешкоджають його розвитку, наприклад, застаріле обладнання, високі виробничі витрати, низький рівень обслуговування тощо.

Вплив зовнішнього середовища у SWOT-аналізі розглядається з двох позицій – як можливості та як загрози. Можливості (Opportunities) – це обставини, які підприємство може використати для свого розвитку, наприклад, нові ринки, законодавчі зміни, цифрові технології, потреби клієнтів. Загрози (Threats) – це обставини, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, наприклад, політичні та демографічні зміни, зростання конкуренції на фоні відкриття нових підприємств цієї ж самої галузі, інфляція, природні катастрофи тощо [46, 47].

Найголовніші поля SWOT-аналізу – це центральні поля (SO, ST, WO, WT), які використовуються для опису напрямків розвитку підприємства, тобто стратегії, що поєднують сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. При цьому, особливу увагу на нашу думку, треба приділити розробці стратегій для зон ST та WT.

Щодо переваг SWOT-аналізу, то до них відносять простоту використання через відсутність математичних розрахунків, універсальність для різного виду бізнесу. До недоліків науковці відносять суб'єктивність результатів аналізу і те, що в стабільних умовах функціонування підприємства його використання стає менш ефективним.

Одним із інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз (рис. 1.6.).

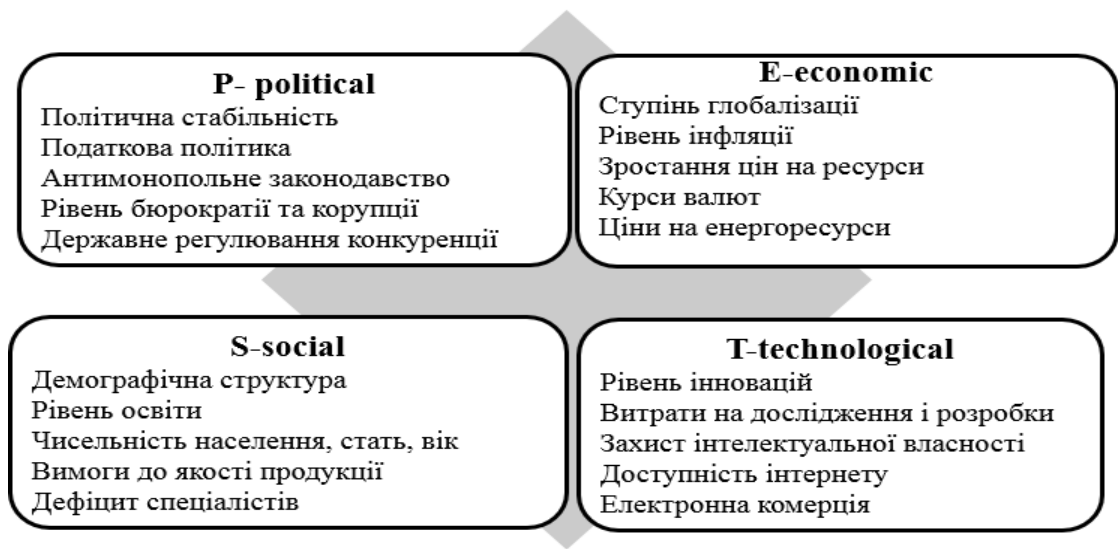


Рис. 1.6. Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналіз

Джерело: розроблено автором на основі [11, 47–49]

Як бачимо з рис. 1.9 PEST-аналіз складається з оцінки впливу політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища.

За допомогою цього інструмента можна наочно оцінити можливості та загрози, що заважають розвитку підприємства, на які ризики звернути увагу. Іноді оцінку подають у вигляді звіту, в якому ретельно описують всі фактори впливу.

Частіше оцінку проводять шляхом визначення сили впливу за бальною шкалою і відображають у вигляді таблиці. Тобто чим вище бал отримає фактор, тим більший вплив матиме аналізований чинник на підприємство, його фінансовий стан, рентабельність, ліквідність, конкурентоспроможність.

PEST-аналіз, як і всі методології оцінки, має свої переваги та недоліки. До переваг цього методу відносять наочність, якість аналізу.

Недоліком даного методу є відсутність аналізу внутрішнього середовища. Також існує ризик того, що фахівці, які проводять аналіз, не врахують деякі факти та припустять помилки, тобто даному методу притаманний суб'єктивізм проведеної оцінки.

Підсумовуючи, можна відзначити, що існує велика кількість методів та підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Кожен із них має свої переваги та недоліки, різні оцінювальні параметри, вхідні набори даних тощо.

Підприємства самостійно обирають методи оцінювання залежно від їх кінцевої мети, галузевої специфіки, термінів проведення аналізу, а іноді й використовують комбінацію кількох методів для отримання повної картини про свій стан на ринку порівняно з конкурентами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ЕЛІТА»

2.1 Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Еліта» ми використаємо PEST-аналіз. Даний аналіз, як було вже зазначено нами раніше, включає аналіз 4-х факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Розглянемо першу групу факторів, які чинять найвагоміший вплив на підприємства будь-якої галузі, зокрема торговельні підприємства. На сьогодні до таких чинників варто віднести: політичну ситуацію в країні, податкову політику, програми державного стимулювання бізнесу.

Нестабільний політичний стан в країні, а саме воєнний стан, призводить до дестабілізації економіки, до величезних збитків. Руїнування інфраструктури, промислових підприємств, закриття або переміщення торговельного бізнесу, зміна місця проживання, зміни в поведінці споживачів, зниження попиту на продукти та послуги, відтік іноземних інвестицій, зростання рівня інфляції – і це ще не повний перелік того, що принесла війна.

Згідно з результатами дослідження [52], з початку повномасштабного вторгнення 64% підприємств припинили свою діяльність – частково або повністю (рис. 2.1). Крім того, 13% компаній були переміщені до інших регіонів України, що, своєю чергою, ускладнило логістичні процеси. Значна кількість підприємств зазнала пошкоджень складських приміщень, а також зіткнулася з порушеннями термінів постачання товарів. Характерною ознакою стало також зростання витрат на логістику через необхідність використання альтернативних маршрутів. Зафіксовані випадки, коли збитки окремих підприємств сягали майже 100 тис. доларів США, а прямі втрати у сфері роздрібної торгівлі у 2022–2023 роках досягли 2,42 млрд доларів США. Загальні економічні втрати країни лише за літній період 2022 року оцінювалися в понад 30 млрд доларів США [50].



Рис. 2.1. Вплив війни на роботу підприємств

Джерело: візуалізація даних з [50]

Слід зазначити, що для підтримки бізнесу, зокрема, торговельного, в умовах воєнного стану Україна робить все можливе. Перелічимо лише окремі програми державної підтримки та стимулювання, спрямовані на полегшення умов ведення бізнесу в період економічної нестабільності [51]:

- Спрощення процедури реєстрації та ліцензування. Відповідно до положень Закону України [52], підприємці мають можливість безоплатно подати декларацію про провадження діяльності до відповідних органів для отримання ліцензій та дозволів.

- Можливість отримання грантів і кредитів на розвиток власної справи. Зокрема, станом на сьогодні понад 23 тисячі компаній і підприємців уже скористалися можливістю отримати гранти на загальну суму 5,5 млрд грн за проектом «Власна справа», що реалізується як складова державної програми «єРобота». Завдяки цим інвестиціям було створено близько 55 тисяч нових робочих місць. Крім того, 5,1 млрд грн було спрямовано на реалізацію програм у межах політики «Зроблено в Україні». У межах програми «Національний кешбек» бізнес також отримав доступ до фінансової підтримки в обсязі 1,6 млрд грн.

- Забезпечення спрощеного доступу до фінансування завдяки факторинговим інструментам.

- Зменшення кількості перевірок; звільнення підприємців від відповідальності за невчасну подачу податкової звітності.

- Впровадження на платформі ДІЯ корисних для бізнесу цифрових послуг, таких як: реєстрація, внесення змін та закриття ФОП; зміна КЕД; сервіси підписання документів; можливість отримання консультацій фахівців щодо порад відкриття та ведення бізнесу ті інше.

Розглянемо податкове навантаження на підприємства. Варто зазначити, що податкове навантаження може як стимулювати, так і стримувати торговельний бізнес. Збільшення ставок податків зменшує прибутковість і можливості бізнесу для подальшого розширення. Так, з грудня 2025 року було збільшено ставку військового збору. Але стимуляція у вигляді податкових пільг допомагає торговельним підприємствам знизити витрати. Так, на початку війни держава прийняла рішення про спрощення оподаткування для бізнесу.

Також, було ухвалено низку законодавчих актів, спрямованих на впровадження пільгового режиму для підприємців: зменшення ставки ПДВ на пальне, перехід на спрощену систему оподаткування тощо [53]. Зокрема, з 1 квітня 2022 року фізичні особи-підприємці (ФОП) та юридичні особи з річним доходом до 10 млрд грн отримали можливість перейти на сплату єдиного податку за ставкою 2%. Частина пільг і спрощень має тимчасовий характер і діє лише під час воєнного стану; деякі з них уже скасовано. Так, з 1 серпня 2023 року відповідно до Закону України № 3219-IX було скасовано можливість сплати єдиного податку за ставкою 2% і заборону на перевірки окремих категорій товарів і послуг [54]. Водночас приймаються нові законодавчі акти, спрямовані на підтримку бізнесу в умовах війни.

Економічними чинниками, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі є: зростання інфляції, зміна валютного курсу, економічне зростання, ринкова конкуренція.

Відомо, що індекс інфляції відображає як швидко змінюються ціни на товари та послуги протягом певного часу [55], по суті – це процес знецінення грошей, який відображає загальну економічну ситуацію в країні (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка зміни індексу інфляції в Україні за 2016-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [56]

Як свідчать дані з рис. 2.2, індекс інфляції до початку війни у середньому знаходився близько 100 %. Проте, з початком війни ми бачимо його різке зростання до 26,6 % у 2022 році. Причинами такого стрімкого зростання тоді стали: руйнування підприємств, порушення логістичних процесів, зриви постачання товарів, нестача матеріалів, зростання цін на енергоносії та інше. Завдяки стабілізації економіки, інфляція у 2023 році знизилась, але у 2024 році індекс знов пішов догори через засуху, нестачу трудової сили, збільшення витрат бізнесу на енергозабезпечення, оплату праці тощо.

Зміна валютного курсу (рис. 2.3) також негативно впливає на торговельні підприємства.

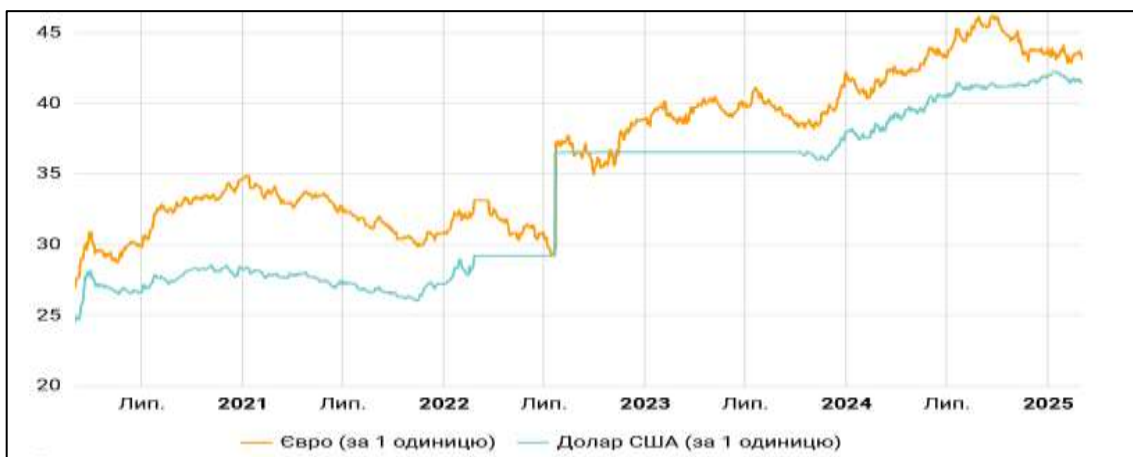


Рис. 2.3. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют

Джерело: [57]

З рис 2.3 можна побачити зростання курсу долара з липня 2021 року по січень 2025 року. Зауважимо, що зміни валютного курсу впливають на вартість товарів, особливо товарів, виготовлення яких залежить від імпоротної сировини; вартість міжнародних перевезень та послуг тощо. Також цей фактор зменшує купівельну спроможність населення, оскільки зростання цін призводить до зниження попиту, особливо на товари не першої потреби.

Важливу частину ВВП країни, близько 14%, становлять гуртовий і роздрібний торговельний сектор, які забезпечують населення продуктами й промисловими товарами, створюють нові робочі місця та сприяють розвитку інших галузей економіки. Згідно з даними Державної служби статистики [58], у 2023 році обсяг роздрібно́ї торгівлі склав 1821,9 млрд грн, що вказує на зростання на 30,5% порівняно з 2022 роком, коли він становив 1396,3 млрд грн (рис. 2.4). Індекс фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі (у порівнянних цінах) дорівнював 124,8 % його значення у 2022 р. 1,23 трлн грн склав роздрібний товарооборот юридичних осіб. Це на 26,3% більше від 2022 року (971,14 млрд грн) та на 17,4% більше від 2021 року (понад 1,04 трлн грн).

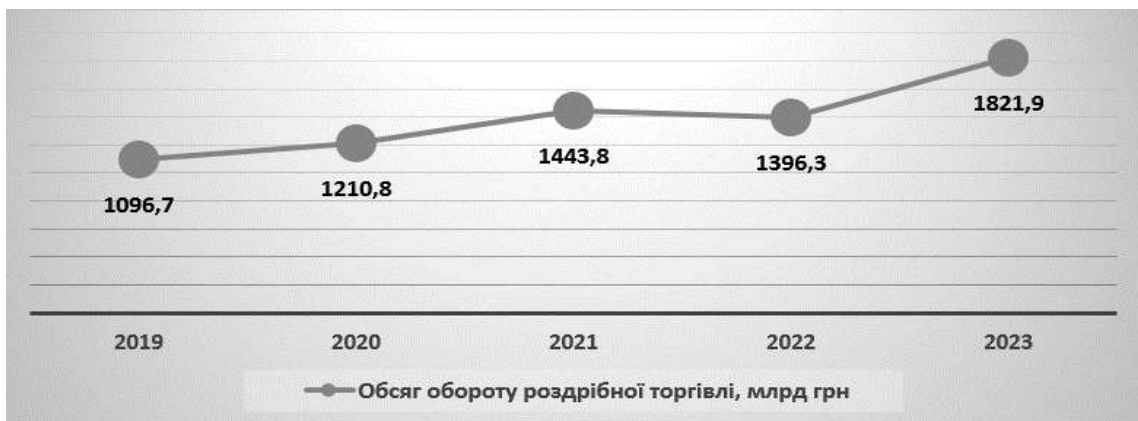


Рис. 2.4. Динаміка обороту роздрібно́ї торгівлі в Україні, 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [35, 58]

Як бачимо з рис. 2.4, падіння економічних показників торговельних підприємств у 2020 році змінилось на їх зростання у 2021 році. Так саме й з порівнянням показників за 2022 рік та 2023 – ми бачимо їх зростання після падіння.

Зазначимо, що у 2022 році ВВП різко впав на 28,8%. Проте, вже наступного року економіка почала відновлюватися: зростання ВВП у 2023 році склало 5,3%, а у 2024 році – 3,2% [59].

Відмітимо, що завдяки гнучкості, здатності швидко реагувати та адаптуватися до змін в сучасний дуже важкий період, торговельна галузь досить швидко відновилася та зберегла свою фінансову стабільність, що підтверджують показники товарообігу з рис. 2.4. Торговельний бізнес ефективно освоїв нові ланцюги постачання, канали продажу, а також налаштував асортимент товарів відповідно до запитів населення, враховуючи зниження купівельної спроможності, зміну споживчих звичок і вподобань. Згідно з дослідженням [50], лише 9,6% компаній, які на початку 2022 року призупинили свою діяльність, мають ризик повністю її припинити. Вже у 2023-му відбулося зростання кількості роздрібних торговельних підприємств, на 12% більше ніж у 2022 році, у порівнянні із падінням на 18% у 2022 році. На кінець 2023 року в Україні працювало 18 134 об'єктів усієї галузі роздрібної торгівлі, що на 4% більше у порівнянні з 2022 роком.

Слід зазначити, що попри ведення активних військових дій на території нашої країни, згідно з аналітичним дослідженням RAU (Retail Association of Ukraine) [60], у 2024 році також стався приріст кількості закладів роздрібної торгівлі на 3068 об'єктів, а закрито з різних причин всього 838, тобто приріст склав 2230 торгових точок (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Географія закладів роздрібної торгівлі

Джерело: запозичено з [60]

Дані рис. 2.5. наочно показують, що найбільша кількість магазинів зосереджена у великих містах країни: у Києві (5564), Дніпрі (2174), Львові (2143) та Одесі (1389) та Харкові (1231).

Аналіз індикатора ділової впевненості у роздрібній торгівлі також показує позитивну тенденцію (рис. 2.6). Так, згідно з даними Державної служби статистики, у I кварталі 2025 року індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі зріс у порівнянні з IV кварталом 2024 р. на 10,3 %, що є сприятливим прогнозом для галузі [61].

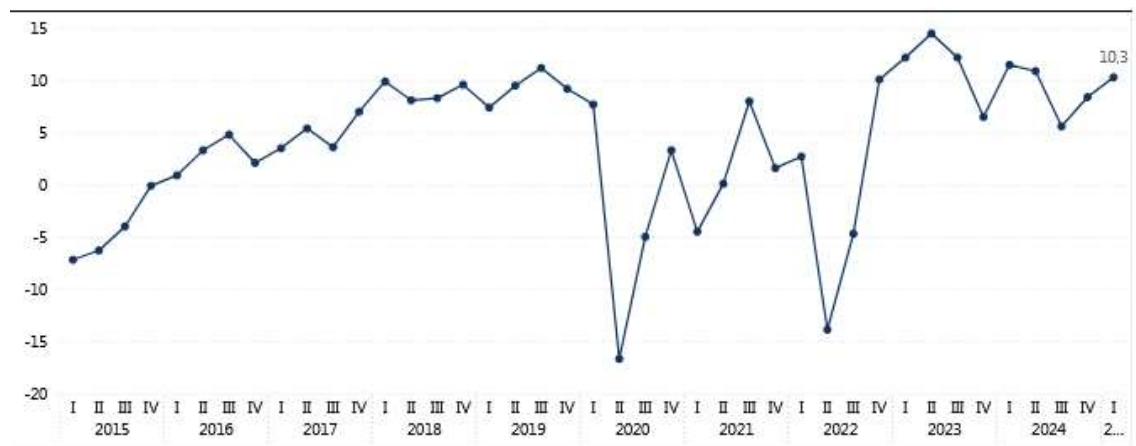


Рис. 2.6. Індикатор ділової впевненості

Джерело: запозичено з [61]

Підкреслимо, що індикатор ділової впевненості – це показник того, що очікує побачити торгівельний бізнес у майбутньому: які можливості для зростання вони очікують, які позитивні зрушення передбачають та які плани можна будувати надалі. Однак, слід зазначити, що економічна стабільність у торговельній галузі, зокрема збільшення кількості нових підприємств – це перший факт, який, безумовно, посилює конкуренцію. Він вимагає від підприємств постійного аналізу своїх позицій, оцінки факторів, які будуть його виділяти серед конкурентів, розробки стратегічних програм для залучення нових та утримання старих клієнтів, а також пошуку нових конкурентних переваг.

Згідно з довгостроковими прогнозами [50], бізнес очікує, що економіка прискорить своє зростання, досягнувши показників у 6% у 2025 році та 7,5 % у 2026 році.

Далі розглянемо соціальні фактори зовнішнього середовища. Соціальні фактори доцільно дослідити в розрізі складових: демографічні зміни, нестача у кваліфікованих кадрах, купівельна спроможність населення, зміни у споживчій поведінці.

Першим соціальним фактором є демографічні зміни в Україні, що характеризуються спадом населення, міграційними рухами, зростанням числа громадян пенсійного віку (рис. 2.7).

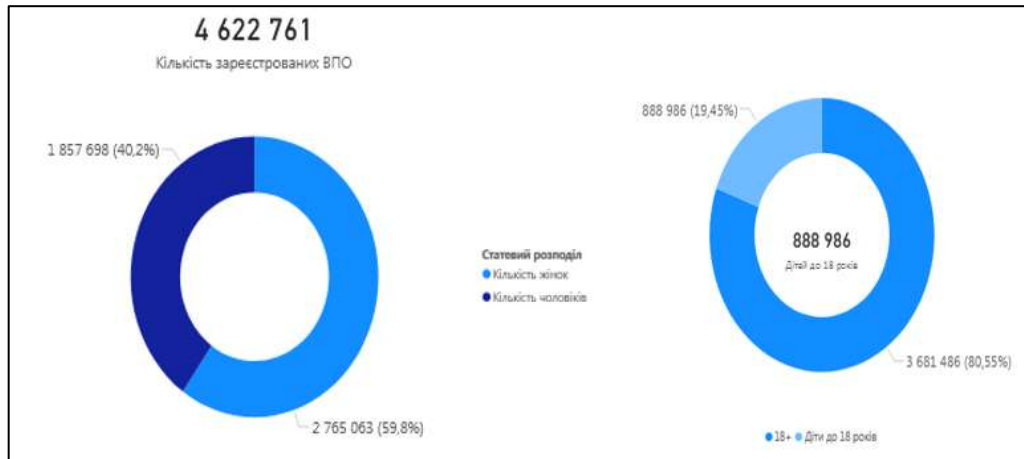


Рис. 2.7. Кількість зареєстрованих облікованих ВПО (осіб)

Джерело: запозичено з [62]

Як свідчать дані рис. 2.7, станом на 02 січня 2025 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні досягає 4,62 млн осіб, з них 888986 дітей.

За даними Держстату чисельність населення України становила: на грудень 2001 року – 48,5 млн осіб; на 1 січня 2022 року – 42 млн осіб; на липень 2024 року – 35,8 млн осіб; на серпень 2023 року – 36,3 млн осіб; на початок 2025 року – близько 31 млн осіб, включаючи тимчасово окуповані території [63].

Дослідження показують [50, 59], що разом із поступовим відновленням економіки України спостерігається зростання попиту на робочу силу. Водночас міграція населення, воєнний стан та старіння населення є тими чинниками, які зумовлюють значну нестачу кваліфікованих працівників (рис. 2.8).

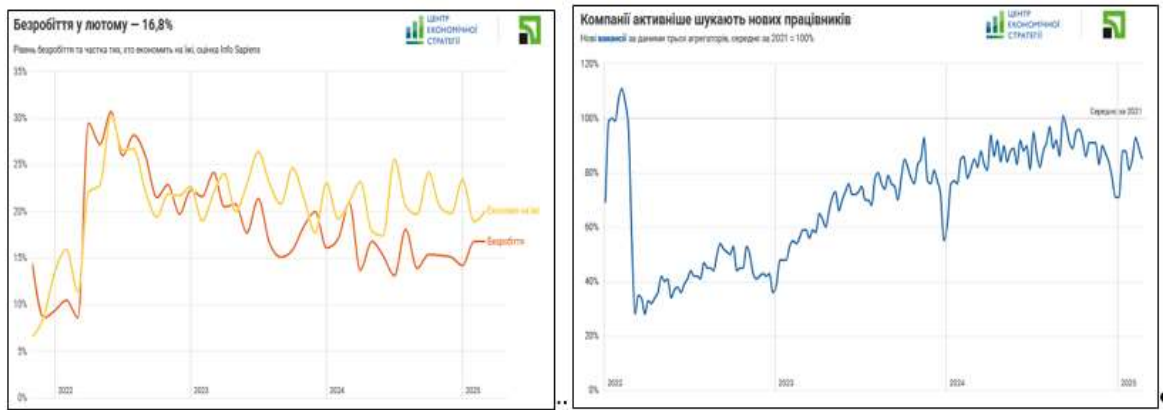


Рис. 2.8. Вплив ринку праці на торговельні підприємства: безробіття та вакансії

Джерело: запозичено з [59]

Варто зазначити, що одним із прямих наслідків дефіциту робочої сили є зростання витрат на персонал: підприємства змушені підвищувати рівень заробітної плати, аби зберегти кваліфікованих працівників та уникнути відтоку кадрів.

Отже, зміна чисельності населення, зміна вікової структури, розподіл населення за регіонами країни, нестача кваліфікованої робочої сили чинить значний вплив на торговельні підприємства, а саме: формує кількісний попит на товари та послуги, що впливає на обсяги продажів; формує асортимент товарів відповідно до споживчих вподобань, зумовлених віковою структурою (наприклад, збільшення попиту на дитячі товари або товари для людей похилого віку); формує попит на нові технологічні товари (смартфони, планшети, «розумні пристрої»); впливає на логістику підприємства (оптимізацію транспортних маршрутів, розташування складів); впливає на рівень заробітної плати; впливає на рівень сервісу та якість обслуговування; потребує додаткових витрат на навчання та перепідготовку персоналу тощо.

Слід зазначити, що, попри наявність певних труднощів з робочою силою, на противагу цьому, як зауважують дослідники [54], головною проблемою для торговельного бізнесу є низька платоспроможність споживачів (рис. 2.9). Це підштовхую торговельні підприємства частіше проводити перегляд

свого асортименту продукції, пропонуючи клієнтам різні програми лояльності та знижки.

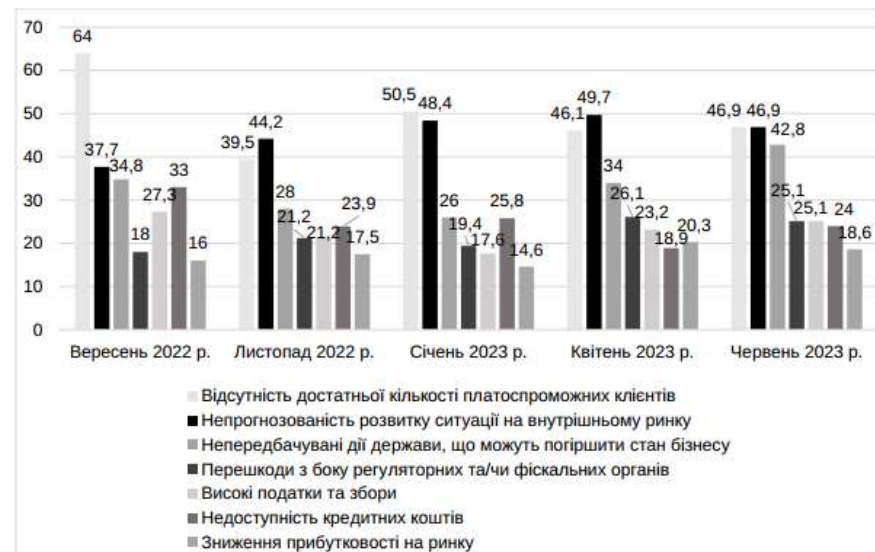


Рис. 2.9. Проблеми українського бізнесу, червень 2023 р.

Джерело: запозичено автором з [54]

Зниження доходів населення призвело до появи нової та дедалі популярнішої тенденції в роздрібній торгівлі, а саме до зростання популярності послуги «купуй зараз – оплати потім» (англ. "buy now, pay later") або оплати частинами. Як зазначають автори [64] у своєму дослідженні, найбільшою популярністю така послуга користується серед населення віком від 18 до 35 років.

Отже, технологічний прогрес, повномасштабна війна та соціальні фактори стали причинами змін у споживчій поведінці покупців. Як показує дослідження [65], при купівлі товарів для клієнтів на першому місці знаходиться вже не тільки ціна товару, а й асортимент, «сервісність та експертність», тобто можливість отримання безкоштовної професійної консультації, швидке виконання онлайн замовлення та оперативне доставлення товару (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Критерії вибору українських магазинів

Джерело: запозичено з [66]

Як бачимо з рис. 2.10, покупців зараз найбільше цікавлять: безоплатне або недороге доставлення; низька ціна; програми лояльності; знижки та акції. Онлайн

шопінг має найпопулярніший попит, і, як відмічають експерти, покупці стають «фіджитальними» – тобто комбінують покупки офлайн і онлайн.

Згідно з аналітикою компанії Meest [66], у 2024 році половина покупців поєднувала комбінований шопінг, тобто онлайн та офлайн, кожен третій здійснював покупки в інтернеті. Понад половина українців розраховуються за онлайн-покупки електронними платіжними системами. Ще третина обирає готівку, а 13% – банківський переказ. Разом з замовленням онлайн, понад 50% споживачів розраховуються електронними картками, 30% – готівкою, 13% використовують банківський переказ.

Відмітимо, що онлайн продажі надають більше різноманіття, тому що не обмежені площею магазину.

Наступним фактором аналізу зовнішнього середовища є технологічний (Т). Він розглядає, як технологічний прогрес, інформаційні технології впливають на підприємство.

Для оцінки впливу технологій необхідно виокремити такі складові: рівень проникнення інтернету; розвиток цифрових технологій; розвиток електронної комерції; розвиток безготівкових платежів.

Головним з технологічних факторів, який ми хочемо виділити, що впливає на діяльність підприємств роздрібної торгівлі та й на все суспільство в цілому, є рівень проникнення інтернету.

Як зазначено у звітах *Digital 2024/2025 Global Overview Report*, які публікуються один раз на рік [67, 68], на початку 2024 / 2025 років в Україні було 29,64/31,5 млн інтернет-користувачів, рівень проникнення становив 79,2% / 82,4% населення відповідно. Рівень охоплення населення інтернет-послугами (рис. 2.11) у 2023 році склав близько 62 абонентів на 100 жителів.

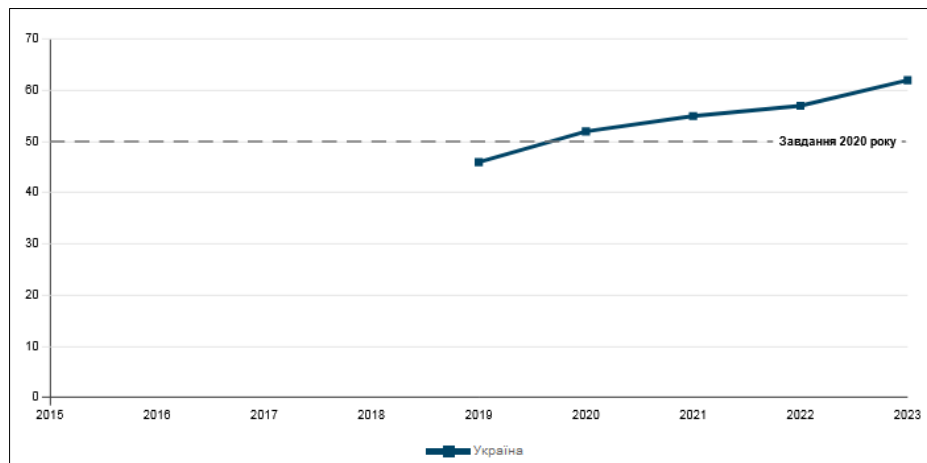


Рис. 2.11. Рівень охоплення населення інтернет-послугами, абонентів на 100 жителів

Джерело: [69]

Представлений графік (рис. 2.11) є свідченням активної цифрової трансформації в Україні. Зростання рівня охоплення інтернет-послугами відкриває можливості для розвитку електронної комерції.

Зазначимо, що у звіті *Digital 2024 Global Overview Report* серед сайтів та застосунків, які є найбільш популярними серед користувачів названі соціальні мережі та e-commerce (shopping, auctions or classified) (рис. 2.12).

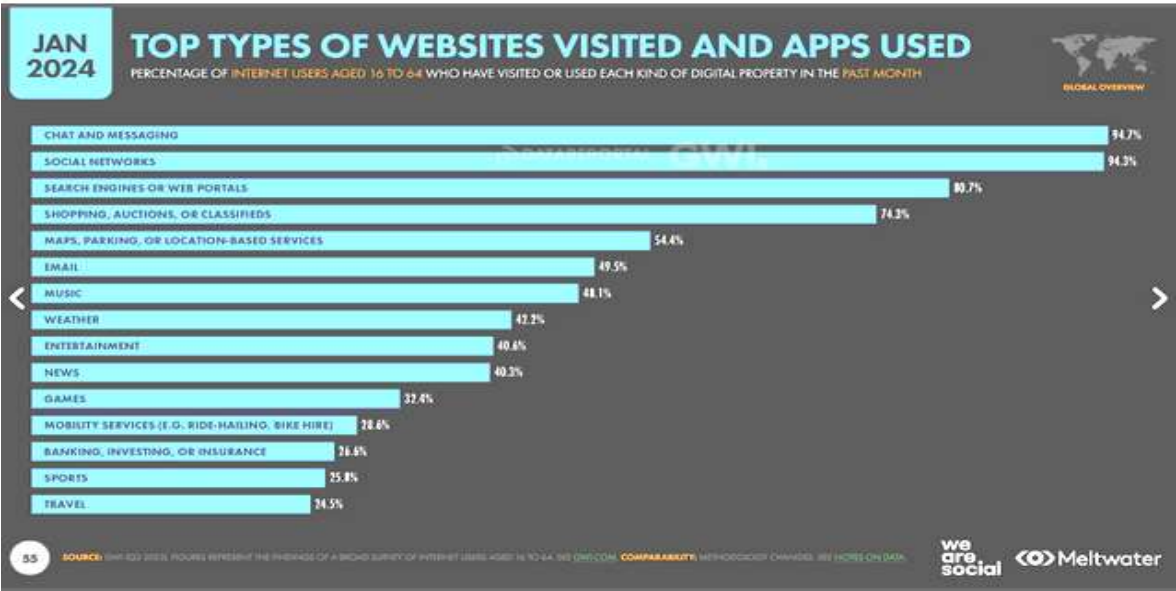


Рис. 2.12. Рейтинг популярності онлайн ресурсів

Джерело: запозичено з [68]

Сучасний стан розвитку цифрових технологій, їх вплив на економіку, дає нам можливість виділити їх як важливий технологічний фактор, який не можна не розглянути при оцінці зовнішнього середовища. Вплив цього фактору призвів: до зміни бізнес-моделей підприємств; до переходу від звичної торгівлі на майданчиках магазинів до торгівлі онлайн; до зміни підходів до менеджменту; до зміни наявних бізнес-процесів управління підприємством та інше [64, 70].

Відмітимо, що нові технології торговельні підприємства застосовують не лише для покращення якості обслуговування споживачів. На ІТ-ринку зараз представленні безліч технологічних рішень, завдяки яким торговельний бізнес отримав нові можливості для проведення своєї діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Цифрові технології в управлінні торговельним підприємством

Цифрові технології	Функції
Традиційні інформаційні системи: ERP, CRM, WMS, HRM, SCM, CMS	Інформаційні системи з управління: ресурсами підприємства; взаємовідносинами з клієнтами; складською логістикою; персоналом; ланцюгами постачань; контентом.
Системи аналітики даних (Business Intelligence)	Виявлення тенденцій, прогнозування попиту, прийняття обґрунтованих рішень.
Технології «Інтернету речей» (IoT)	Проведення моніторингу товарів, управління запасами, оптимізацію логістики.
Технології штучного інтелекту (AI)	Забезпечення аналізу даних про покупців, ринок, конкурентів для ухвалення стратегічних рішень та прогнозування попиту.

Продовження табл. 2.1

Хмарні технології	Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, забезпечення доступу до даних у реальному часі
Великі дані (Big Data)	Проведення аналізу даних про покупців, ринок, конкурентів для ухвалення стратегічних рішень та прогнозування попиту.
Цифрові платформи для платежів, NFC технології	Забезпечення безпечних та швидких онлайн-платежів, зручних методів оплати для клієнтів.

Джерело: сформовано автором на основі [18, 27, 64]

Дані таблиці 2.1 наочно відображають різноманітність цифрових технологій, якими можуть користуватись торговельні підприємства для того, щоб бути конкурентоспроможними.

Отже, доступність інтернету, розвиток цифрових технологій, змінили підходи до роботи торговельних підприємств. Відмітимо, що традиційні оффлайн-магазини накладають обмеження як на споживача, та і на саме підприємство: графік роботи; необхідність відвідування магазину; потреба в площах; обмежений асортимент тощо. Пандемія Covid-19, під час якої всі вимушені були «залишатися у вдома», стала поштовхом для цифрової трансформації торговельного бізнесу. Завдяки інтернету торговельний бізнес почав швидко змінюватись, а електронна комерція стала во главі цих змін.

За даними [66] у 2023 році 9,9 млн українців купували товари онлайн, що на 17% більше ніж у 2022 році, а обсяг продажів значно виріс (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Обсяги продажів роздрібної торгівлі в Україні, грн.

Джерело: запозичено з [71]

Як бачимо з рис. 2.13, у 2023 році обсяг продажів через інтернет становить 10% від обсягу роздрібної торгівлі; у 2022 році – 10,8% від загального обсягу роздрібної торгівлі.

Аналіз джерел дає можливість відзначити основні характеристики та стан сучасної e-commerce [72]:

- Зростання мобільної комерції – понад 60% онлайн-покупок було здійснено через смартфони у 2023 році.

- Зростання продажів у соцмережах. За даними міжнародної консалтингової компанії Accenture упродовж найближчих 4 років торгівля у соціальних мережах стане у три рази швидше у порівнянні з традиційною онлайн торгівлею.

- Одним із факторів вибору компанії, крім ціни та акції, стають персоналізовані пропозиції, акції, можливість замовлення товару онлайн.

- Збільшення цифрових платежів за товари. За допомогою кредитних карток, додатків та е-гаманців у 2023 році було проведено 80% всіх транзакцій в e-commerce.

- Зростання продажів у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та TikTok. Дані платформи користуються все більшою популярністю в онлайн торгівлі. Згідно з даними [67], розподіл аудиторії в соціальних мережах у 2025 році виглядає наступним чином: YouTube – 21,6 млн користувачів; Facebook – 13,9 млн; Instagram – 12 млн; TikTok – 17 млн; LinkedIn – 5,8 млн; X – 1,61 млн.

Також слід зазначити, збільшення цифрових платежів за товари. Так, згідно з даними [72] за 2023 рік, понад 80% транзакцій, здійснених в онлайн, було проведено в електронній формі.

До найбільш популярних інструментів належать кредитні картки, мобільні банківські додатки, а також сервіси електронних гаманців, такі як Apple Pay та Google Pay.

Далі проведемо аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на торговельні підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика факторів PEST-аналізу ринку роздрібної торгівлі

Фактор	Характеристика
Політичні фактори	
Політична ситуація в країні	Воєнний стан в країні призводить до дестабілізації всієї економічної системи: зниження товарообігу, закриття підприємств, ускладнення логістики, зниження попиту на товари.
Податкова політика	Податкове навантаження може як стимулювати так й стримати торговельний бізнес. Збільшення податків впливає на фінансовий стан підприємства. Може призвести до підвищення цін на товари, оптимізації витрат, що своєю чергою впливає на конкурентоспроможність.
Програми державного стимулювання бізнесу	Програми, які передбачають можливість отримати гранти та кредити, спрощують процедури реєстрації та ліцензування, зменшують кількість перевірок, допомагають зменшити фінансове навантаження на торговельні підприємства, сприяють розвитку інновацій та розширенню бізнесу.
Економічні фактори	
Зростання інфляції	Інфляція, коливання валютного курсу призводять до збільшення витрат підприємства, вартості товарів та послуг, зменшення прибутковості, зниження платоспроможності населення, а відповідно, падає й попит на товари та послуги.
Зміна валютного курсу	
Економічне зростання	Підвищення темпів економічного зростання сприяє збільшенню купівельної спроможності населення, розширенню асортименту продукції, збільшенню обсягів продажу, ринків збуту.
Ринкова конкуренція	Збільшення кількості конкурентів змушує підприємства покращувати якість обслуговування, розширювати асортимент, впроваджувати інновації для утримання позицій.
Соціальні фактори	
Демографічні зміни	Спад населення, міграційні рухи, зростання числа громадян пенсійного віку призводять до зниження попиту на товари, змін в асортименті товарів та перерозподілу споживчих витрат.
Нестача у кваліфікованих кадрах	Відтік робочої сили за кордон, скорочення кількості спеціалістів у сфері торгівлі змушують підприємства підвищувати рівень заробітної плати, інвестувати у навчання та перепідготовку кадрів.
Купівельна спроможність населення	Зниження доходів населення скорочує загальний попит на товари. Підприємства змушені коригувати ціни, пропонувати бюджетні товарні позиції, впроваджувати програми лояльності, знижки та акційні пропозиції.
Зміни у споживчій поведінці	Зростання попиту на онлайн шопінг, безкоштовне або недороге доставлення змушує торговельні підприємства розвивати e-commerce, створювати мобільні додатки та впроваджувати швидке доставлення.
Технологічні фактори	
Рівень проникнення інтернету	Широке розповсюдження інтернету забезпечує доступність онлайн-сервісів для більшої кількості споживачів. Даний факт відкриває нові канали продажу для підприємств для залучення клієнтів.
Розвиток цифрових технологій	Впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, знижувати витрати, вивчати споживацьку поведінку та швидко реагувати на зміни ринку.

Продовження табл. 2.2

Розвиток електронної комерції	Торгівельні підприємства завдяки e-commerce, можуть охопити більшу аудиторію, зменшити витрати на оренду фізичних точок продажу та підвищити лояльність споживачів.
Розвиток безготівкових платежів	Безготівкові платежі забезпечують зручність, швидкість здійснення покупок; призводять до зниження витрат, що пов'язані з обробкою готівки; спрощують облікові операції та аналіз продажів; сприяють фінансовій прозорості.

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища підприємств роздрібної торгівлі зведемо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища роздрібних торговельних підприємств

Зовнішній фактор	Вплив фактору (+/-)	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні фактори (P)				
Політична ситуація в країні	-	0,45	5	2,25
Податкова політика	-	0,3	4	1,2
Програми державного стимулювання бізнесу	+	0,25	2	0,5
Кількісна бальна оцінка	3,95			
Економічні фактори (E)				
Зростання інфляції	-	0,3	3	0,9
Зміна валютного курсу	-	0,3	4	1,2
Економічне зростання	+	0,2	2	0,4
Ринкова конкуренція	-	0,2	3	0,6
Кількісна бальна оцінка	3,1			
Соціальні фактори (S)				
1. Демографічні зміни	-	0,3	4	1,2
2. Нестача у кваліфікованих кадрах	-	0,3	3	0,9
3. Купівельна спроможність населення	-	0,2	3	0,6
4. Зміни у споживчій поведінці	+	0,2	3	0,6
Кількісна бальна оцінка	3,3			
Технологічні фактори (T)				
1. Рівень проникнення інтернету	+	0,3	5	1,5
2. Розвиток цифрових технологій	+	0,2	2	0,4
3. Розвиток електронної комерції	+	0,3	4	1,2
4. Розвиток безготівкових платежів	+	0,2	3	0,6
Кількісна бальна оцінка	3,7			

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі мають політичні (негативний вплив) та технологічні (позитивний вплив)

фактори. Воєнний стан та загальна політична нестабільність призводять до зниження економічної активності та товарообігу, підвищення ризиків, а також впливають на соціальні процеси, зокрема, на міграцію, скорочення кількості спеціалістів тощо.

Технологічні фактори посідають друге місце, але саме вони мають найвищий позитивний вплив на торгівельні підприємства, оскільки дозволяють: підвищити ефективність операцій шляхом автоматизації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів; знижувати витрати шляхом використання цифрових технологій, таких як автоматизація складських і логістичних процесів; залучати нових клієнтів через інноваційні онлайн-платформи, цифрові канали комунікації та маркетингові стратегії, що дозволяє торговельним підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Соціальні та економічні фактори залишаються сферами зі значним негативним впливом, хоча і мають чинники з позитивним впливом (невелике економічне зростання та зміни у споживчій поведінці). Зростання інфляції та зміни валютного курсу впливають на закупівельні ціни та витрати підприємства, що знижує конкурентоспроможність. Зміни в демографії, нестача кваліфікованих кадрів, зниження купівельної спроможності населення також створюють труднощі для торгівельних підприємств.

Отже, в умовах негативного впливу політичних, економічних і соціальних зовнішніх чинників, які також вимагають ухвалення відповідних рішень, підприємствам роздрібної торгівлі необхідно максимально використовувати можливості технологічних факторів для зниження витрат, залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності, що дозволить не лише адаптуватися до змінюваних умов, але й ефективно розвиватися на ринку.

Вплив вказаних факторів будемо враховувати при розробці заходів з управління конкурентоспроможністю.

2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Еліта»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає Приватне акціонерне товариство «Еліта», основна сфера діяльності якого полягає у продажі жіночої спідньої білизни власного виробництва. Основна інформація про підприємство наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Загальна характеристика ПрАТ «Еліта»

Показник	Значення
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «ЕЛІТА»
Скорочена назва / Назва англійською	ПРАТ «ЕЛІТА» PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY ELITA (PJSC ELITA)
Код ЄДРПОУ	00310120
Дата реєстрації	12 червня 1996 року
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Статутний капітал	568 600,00 грн
Уповноважена особа	Бахир Людмила Миколаївна (голова правління)
Юридична адреса	16100, Чернігівська обл., Корюківський р-н, смт Сосниця, вул. Освіти, буд. 10
Види діяльності (КВЕД)	14.14 – Виробництво спіднього одягу 46.42 – Оптова торгівля одягом і взуттям 47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт
Кількість працівників	131
Вебсайт	https://elita.net.ua/ https://elitamoda.com/
Торгові марки	elitamoda / elita moda misselita / miss elita

Джерело: складено автором за даними [73, 74]

За основним видом діяльності (КВЕД 14.14) ПрАТ «Еліта» спеціалізується на виробництві жіночої спідньої білизни, зокрема бюстгальтерів різних типів (каркасних, безкаркасних, пуш-ап, безшовних), трусиків, комбінезонів, грацій, майок, нічних сорочок та інших виробів.

З метою забезпечення клієнтської задоволеності та збільшення привабливості товарів, компанія регулярно здійснює аналіз потреб споживачів, застосовує високоякісні матеріали та проваджує сучасні технології у виробництво. Слід зазначити, що попит має сезонні коливання, з найвищими показниками реалізації з квітня до вересня.

Відмітимо, що ПрАТ «Еліта» орієнтується на масовий та середній сегменти українського ринку, пропонує доступні ціни та якісну білизну власного виробництва.

ПрАТ «Еліта» поєднує процеси виробництва та реалізації продукції власного виробництва, що дозволяє компанії контролювати якість та ціноутворення. Збут продукції компанія здійснює як через оптові, так і через роздрібні канали. Компанія володіє двома фірмовими магазинами у м. Чернігів, а також реалізує продукцію через офіційний інтернет-магазин elitamoda.com. Також доступний сайт elita.net.ua, де можна ознайомитися з асортиментом та оформити замовлення.

Загалом, позиціонування ПрАТ «Еліта» як торговельного підприємства характеризується фокусом на власній продукції, доступній ціні, орієнтації на українського споживача та використанні як онлайн, так і офлайн каналів збуту. Основні постачальники – резиденти Латвійської республіки ТОВ "Лаума Фабрікс" та АТ "Арта-Ф". Товариство не має у своїй структурі дочірніх та асоційованих компаній.

Станом на 31.12.2024 статутний капітал ПрАТ «Еліт» становить 568,6 тис. грн, випущено 113720 простих іменних акцій номінальною вартістю 5 грн за 1 штуку. Протягом звітного року розмір статутного капіталу не змінювався.

Товариство є платником податку на прибуток за базовою (основною) ставкою відповідно п. 136.1 ст. 136 розділу III Податкового кодексу України, а також є платником ПДВ. Заборгованість з оплати праці робітникам відсутня.

Станом на 31.12.2024 року компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка складається з наступних елементів:

- директор – одноособовий виконавчий орган;
- виробництво (начальник виробництва, цех пошиття, відділ контролю якості, склад готової продукції);
- бухгалтерія (головний бухгалтер, бухгалтер, помічники бухгалтера);
- відділ матеріально-технічного забезпечення (начальник відділу МТЗ, відділ закупівлі сировини, відділ логістики, склад сировини);

- відділ маркетингу та збуту (керівник відділу збуту);
- допоміжні підрозділи (відділ кадрів, відділ ІТ, адміністративно-господарська частина, юрист, охорона).

Підприємство береже родинні цінності, традиції виробництва, багаторічну любов та довіру клієнтів. Продукція «Еліти» відзначається комфортною посадкою, якісними матеріалами та доступними цінами. Виробництво оснащено сучасним обладнанням від провідних світових брендів, таких як Yamato, Juki, Pegasus, Durkopp, Pfaff та інші. Професійні конструктори розробляють моделі, які відповідають останнім трендам світової fashion індустрії та потребам жінки. Це безкомпромісна якість, перевірена часом.

Місія ПрАТ «Еліта» – надихати жінок якісною та комфортною білизною від українського виробника. Серед цінностей підприємства можна виділити: якість та комфорт; довіра клієнтів, перевірена часом; відкритість; любов до своєї справи; збереження родинних цінностей та традицій виробництва.

Далі, наведемо характеристику та розрахуємо ключові показники господарської діяльності за 2022-2024 роки, які визначають фінансовий стан досліджуваного нами підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	37811.00	62670.00	59463.00
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27035.00	42070.00	40644.00
3	Валовий прибуток, тис. грн (п. 1 - п. 2)	10776.00	20600.00	18819.00
4	Адміністративні витрати, тис. грн	2350.00	2884.00	3843.00
5	Витрати на збут, тис. грн	2272.00	2540.00	3800.00
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн (п. 3 – п. 4 – п. 5)	6154.00	15176.00	11176.00
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	4210.00	14307.00	9982.00
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	3415.00	11692.00	8184.00
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	109353.00	121105.00	129626.00

Продовження табл. 2.5

10	Середньорічна вартість активів, тис. грн (Вартість активів на початок звітного періоду + вартість активів на кінець звітного періоду) / 2)	124565.00	136955,5	155634.00
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн (Вартість оборотних активів на початок звітного періоду + вартість оборотних активів на кінець звітного періоду) / 2)	51199,5	63845,5	81720.00
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн (Вартість власного капіталу на початок звітного періоду + вартість власного капіталу на кінець звітного періоду) / 2)	108103,5	115229.00	125365,5
13	К-т оборотності активів (п. 1/ п. 10)	0,30	0,46	0,38
14	К-т оборотності оборотних активів (п. 1 / п. 11)	0,74	0,98	0,73
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), % ((п. 8 / п. 1) x 100)	9,03	18,6	13,8
16	Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування), % ((п. 7 / п. 12) x 100)	3,9	12,4	8,5

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ПрАТ «Еліта» [73, 74]

Динаміку основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Еліта» протягом 2022 – 2024 рр. зображено на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Еліта»

Джерело: на підставі даних звітності [73, 74]

Аналізуючи наведені розрахунки та дані з рис. 2.14, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції значно зріс у 2023 році (+ 65,7% порівняно

з 2022), але в 2024 році дещо знизився (- 5,1%). Це свідчить про нестабільність обсягів реалізації продукції або коливання ринкової кон'юнктури.

Собівартість також зросла, але нижчими темпами, ніж виторг у 2023 році, а в 2024 – зменшилася, що позитивно впливає на прибутковість.

У 2023 році відбулося суттєве зростання валового прибутку (майже вдвічі), проте у 2024 спостерігається спад (- 8,7%).

Операційний прибуток у 2023 різко зріс (у 2,5 раза), що свідчить про покращення ефективності управління витратами, але у 2024 він скоротився майже на третину, внаслідок зростання адміністративних і збутових витрат.

Позитивна динаміка зростання прибутку у 2023 році змінилася зменшенням у 2024 році, хоча чистий прибуток залишився вищим, ніж у 2022 році.

Власний капітал і активи щороку зростають, що свідчить про стабільність та розвиток підприємства.

У 2023 році спостерігається пік ефективності використання активів (коефіцієнт оборотності активів склав 0,46), але в 2024 відбувається невелике зниження.

Рівень рентабельності значно покращився у 2023 (18,6%), але знизився у 2024 (13,8%), що, однак, набагато краще за результати 2022 року (9,03%).

Рентабельність власного капіталу зросла з 3,9% у 2022 до 12,4% у 2023, але знову впала до 8,5% у 2024 – це свідчить про непостійність прибутковості інвестицій.

Проведений аналіз динаміки основних показників за 2022-2024 рр., які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ПрАТ «Еліта» дозволяє зробити висновки, що керівництву підприємства необхідно зосередитись на контролі витрат та підтримці стабільності обсягів продажів.

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ПрАТ «Еліта» в таблиці 2.6 представлено вихідні дані, на базі яких обчислено необхідні показники (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Показники	Станом на кінець року		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Валюта балансу, тис. грн	123468,00	150443,00	160825,00
2	Власний капітал, тис. грн	109353,00	121105,00	129626,00
3	Позиковий капітал, тис. грн	14115,00	29338,00	31199,00
4	Необоротні активи, тис. грн	72831,00	73389,00	74439,00
5	Оборотні активи, тис. грн	50637,00	77054,00	86386,00
6	Запаси, тис. грн	45353,00	64294,00	76026,00
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	5071,00	12266,00	8637,00
8	Грошові кошти, тис. грн	112,00	74,00	1437,00
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	8050,00	15267,00	12460,00
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	10480,00	15267,00	12368,00
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	36522,00	47716,00	55187,00

Джерело: дані звітності ПрАТ «Еліта» [73, 74]

Далі розрахуємо та проаналізуємо відносні показники фінансової стійкості підприємства. Розрахунок і аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства мають важливе значення для ефективного управління його діяльністю. Насамперед це дозволяє оцінити рівень незалежності підприємства. Показники автономії дають змогу визначити, наскільки фінансування здійснюється за рахунок власних коштів, а не за рахунок зовнішніх джерел. Чим вищою є частка власного капіталу у структурі фінансування, тим нижчий ризик банкрутства підприємства.

Окрім цього, відносні показники відіграють ключову роль у плануванні інвестицій і розвитку. Потенційні інвестори та кредитори завжди звертають увагу на фінансову стійкість підприємства. Високий рівень власного капіталу сприяє залученню додаткових ресурсів на вигідних умовах. Розрахунок показників дає змогу виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства. Наприклад, можна вчасно побачити надмірне зростання позикового капіталу або недостатній рівень оборотних коштів.

У таблиці 2.7 наведені відносні показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ПрАТ «Еліта»

з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Загальна вартість активів по балансу]	0,9	0,8	0,8
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	0,7	1,05	1,16
3	Коефіцієнт маневровості власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	0,3	0,4	0,4
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,1	0,2	0,2
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	0,8	0,7	0,7
6	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,6	0,8	0,7

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ПрАТ «Еліта» [73, 74]

Для кращої візуалізації побудуємо діаграму для досліджених показників фінансової стійкості ПрАТ «Еліта» (рис. 2.15.)



Рис. 2.15. Діаграми показників фінансової стійкості ПрАТ «Еліта»

Джерело: побудовано автором на підставі [73, 74]

Як свідчать дані рис. 2.15, підприємство має високий рівень фінансової стійкості. Домінує власний капітал, що знижує ризики неплатоспроможності (частка власного капіталу в активах залишалася високою 0,9/0,8/0,8).

Спостерігається зростання залучення позикових коштів у 2023-2024 роках, а це потребує контролю у майбутньому.

Ситуація з маневровістю і платоспроможністю на підприємстві за досліджуваний період позитивна, проте варто продовжувати оптимізувати запаси та дебіторську заборгованість.

Далі проаналізуємо показники платоспроможності ПрАТ «Еліт». Аналіз платоспроможності дає змогу виявити можливі ризики неплатоспроможності, що важливо як для самого підприємства, так і для його партнерів, інвесторів і кредиторів. За допомогою цього аналізу можна оцінити, чи достатньо у підприємства ліквідних активів для погашення поточних боргів і зобов'язань. Загалом, регулярний аналіз платоспроможності дозволяє вчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення, зміцнювати фінансову дисципліну та підвищувати довіру з боку ділових партнерів.

В таблиці 2.8 наведено результати аналізу показників платоспроможності ПрАТ «Еліта».

Таблиця 2.8

Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,01	0,01	0,12
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + дебіторська заборгованість]: [Поточні зобов'язання]	0,5	0,8	0,8
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	4,8	5,04	6,9

Джерело: розраховано автором на підставі даних звітності ПрАТ «Еліта» [73, 74]

Показник коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2022 і 2023 роках був на рівні 0,01, що значно нижче рекомендованого значення 0,2–0,25. Це свідчить про дуже низький рівень найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2024 році цей коефіцієнт зріс до 0,12, що є позитивною

тенденцією, проте показник ще не досягає нормативного рівня. Підприємству потрібно продовжувати роботу над збільшенням обсягу грошових коштів для покращення миттєвої платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році становив 0,5, що було нижче мінімально рекомендованого значення 0,8. У 2023 та 2024 роках коефіцієнт підвищився до 0,8, що відповідає нижній межі нормативного значення. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства щодо можливості швидкого погашення зобов'язань за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності у всі роки значно перевищував нормативне значення (рекомендоване значення ≥ 2). У 2022 році він становив 4,8, у 2023 році – 5,04, а у 2024 році зріс до 6,9. Такий високий рівень загальної ліквідності вказує на наявність значного обсягу оборотних активів для покриття всіх поточних зобов'язань підприємства. Це свідчить про сильну загальну платоспроможність ПрАТ «Еліта».

Таким чином, загалом ситуація із платоспроможністю ПрАТ «Еліта» є позитивною. Підприємство має достатній запас ліквідних і оборотних активів для покриття своїх зобов'язань. Водночас варто звернути увагу на ризики, пов'язані з можливою нестачею грошових коштів для оперативного погашення боргів, що потребує посилення контролю за ліквідністю. Доцільно також зазначити, що з метою підвищення фінансової ефективності варто впровадити стратегію диверсифікації каналів збуту, яка сприятиме оптимізації обсягів продажів, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стабільного зростання доходів.

В цілому можемо оцінити фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Еліта» за 2022-2024 роки як позитивну та стабільну.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта»

Для того, щоб визначити тенденції на ринку жіночої білизни та сформувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, проведемо аналіз діяльності конкурентів та порівняємо їх з ПрАТ «Еліта».

На українському ринку жіночої білизни рівень конкуренції є досить високим. До основних конкурентів належать такі компанії, як: «Jasmine Lingerie» ТзОВ «Жасмін Лінжері»), «Zhilyova Lingerie» (ФОП Жильйова В. С.), ПрАТ «ВАТ Калина», ТОВ «Brabrabra», «Anabel Arto» (ТОВ «Бел'етаж»), HELEN (ФОП Штефан О.С.), ТОВ «NOTICA» та ін.

Щоб об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта», ми проаналізуємо діяльність її прямих конкурентів.

Розглянемо торговельні підприємства, які, так само як і досліджувана компанія, продають товари власного виробництва споживачам через свої магазини або інші роздрібні платформи. Дослідимо такі підприємства:

- «Jasmine Lingerie» ТзОВ «Жасмін Лінжері»). Український виробник жіночої білизни, який поєднує власне виробництво з розгалуженою мережею роздрібних магазинів. Продукція бренду орієнтована на широкий споживчий сегмент, поєднуючи якість та доступну ціну.

- «Zhilyova Lingerie» (ФОП Жильйова В. С.). Бренд, заснований у 2014 році, спеціалізується на виробництві дизайнерської жіночої білизни з високоякісних матеріалів. Продукція реалізується як в Україні, так і за її межами, через власні магазини та онлайн-платформи.

- «Anabel Arto» (ТОВ «Бел'етаж»). Компанія, що поєднує виробництво жіночої білизни з активною роздрібною торгівлею. Бренд відомий широким асортиментом продукції, орієнтованої на різні вікові та соціальні групи споживачів.

Розглянемо основні характеристики діяльності підприємств-конкурентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів ПрАТ «Еліта»

Характеристика	ПрАТ «Еліта»	«Jasmine Lingerie»	«Zhilyova Lingerie»	«Anabel Arto»
Кількість офлайн-магазинів	2 фірмові магазини	Близько 45	Понад 30	Близько 25
Е-commerce (інтернет-магазин) https://elita.net.ua/	Власний сайт з каталогом	Власний сайт з каталогом без функціоналу оплати https://jasmine.ua/	Онлайн-магазин з інтеграцією CRM https://www.zhilyova.ua/	Інтеграція з маркетплейсами та мобільна торгівля https://anabel-arto.com/
Мобільний застосунок	Відсутній	Відсутній	Доступний для iOS та Android	Мобільний додаток для Android
Присутність у соціальних мережах	-	Facebook, Instagram, YouTube, Telegram	Instagram, TikTok, Pinterest, Telegram, Facebook, LinkedIn, WhatsApp	Instagram, Facebook, YouTube, Pinterest
Програми лояльності	Акції, сезонні знижки, класична модель лояльності	Бонусні картки, розсилки, подарункові сертифікати	Персоналізовані знижки, подарункові сертифікати	Подарункові сертифікати, програми лояльності, акційні бонуси
Асортимент	~180	~200	~300	~180
Ціновий сегмент	Мас-маркет, Середній	Середній	Преміум	Середній - преміум

Джерело: складено автором на основі [74–77]

Далі розглянемо функціональність офіційних вебсайтів підприємств-конкурентів. Для прикладу розглянемо сайт компанії «Anabel Arto». Варто зазначити, що вебсайт для торговельних підприємств виконує не лише інформативну функцію. Він також є важливим цифровим каналом продажів, інструментом просування компаній, одним із засобів встановлення контакту з клієнтами та формування лояльності клієнтів.

Сьогодні існує багато аналітичних сервісів, які допомагають здійснювати оцінку трафіку, проводити аналіз рівня залученості та відвідуваності вебсайтів конкурентів. Інформація, отримана за допомогою цих інструментів, дозволяє компаніям розробляти плани розвитку в інтернеті. З використанням сервісу

SimilarWeb було проведено порівняльний аналіз сайту ПрАТ «Еліта» та сайту конкурента «Anabel Arto» (рис. 2.16 та рис. 2.17).

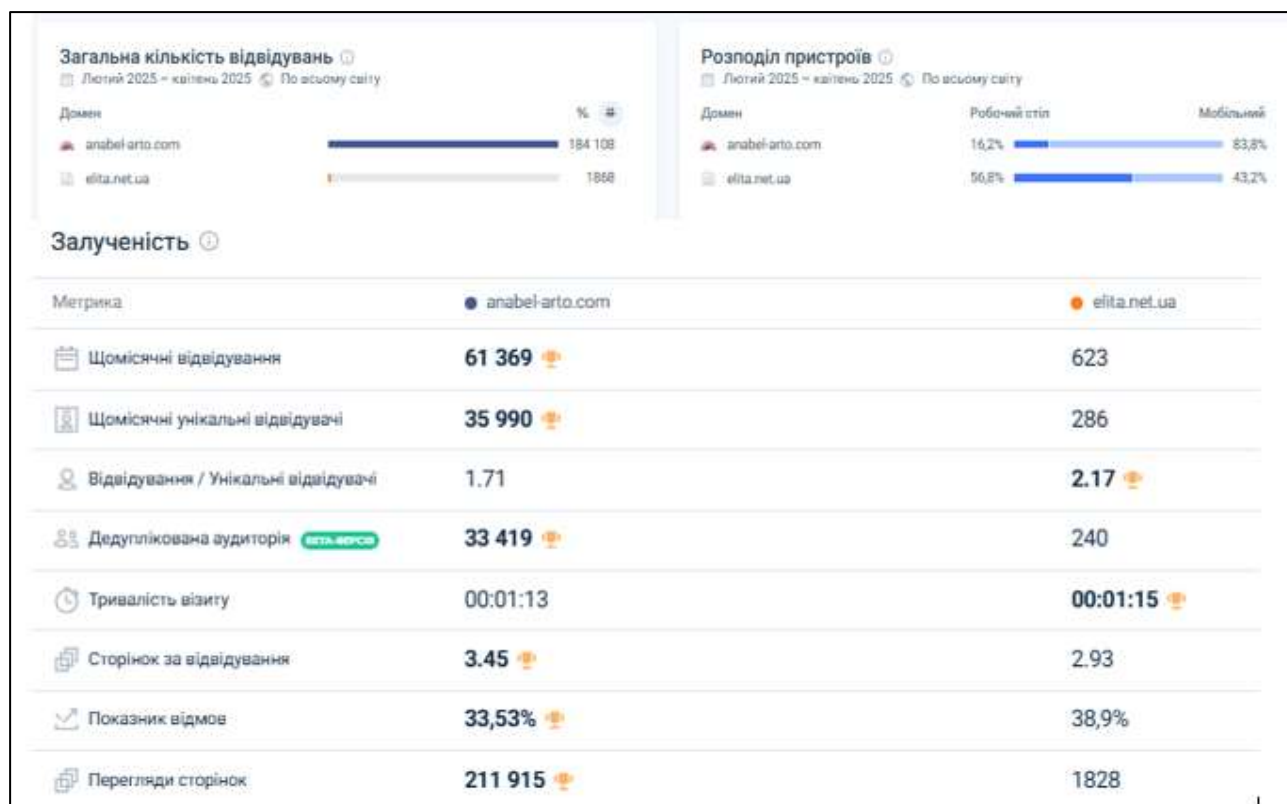


Рис. 2.16. Порівняльна характеристика трафіку вебсайтів ПрАТ «Еліта» та «Anabel Arto» (за даними SimilarWeb)



Рис. 2.17. Активність підприємств у соціальних мережах (за даними SimilarWeb)

На основі даних, наведених на рис. 2.16 та рис. 2.17 можна зробити наступні висновки:

- ПрАТ «Еліта» має надзвичайно низький рівень трафіку на сайті порівняно з конкурентами.
- «Anabel Arto» використовує різні канали залучення трафіку, включаючи соціальні мережі.
- Більшість відвідувачів elita.net.ua використовують робочі столи, тоді як більшість клієнтів anabel-arto.com – мобільні пристрої. Високий відсоток мобільного трафіку у конкурента вказує на важливість розробки або покращення мобільної версії сайту.

Далі здійснюємо аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта». Для аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» та її порівняння з основними конкурентами використано метод експертного оцінювання. З цією метою була розроблена анкета, у якій визначено перелік ключових факторів, що впливають на рівень успішності підприємства, та проведено опитування експертів. Кожен із факторів оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найнижчому рівню, а 5 балів – найвищому. Загалом участь в опитуванні взяли 25 експертів, які мають досвід у сферах маркетингу, торгівлі, брендингу та легкої промисловості. Результати експертного оцінювання наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рейтинговий аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Фактори	Вагомість фактору	ПрАТ «Еліта»		«Jasmine Lingerie»		«Zhilyova Lingerie»		«Anabel Arto»	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	Широта асортименту	0,1	4,5	0,45	5	0,5	5	0,5	4	0,4
2	Репутація компанії	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85	5	0,85
3	Доступність цін	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4	Пізнаваність бренду	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	5	0,5
5	Збутова мережа	0,15	2	0,3	4	0,6	5	0,75	5	0,75

Продовження табл. 2.10

6	Соціальні мережи	0,1	0	0	4	0,4	5	0,5	4	0,4
7	Привабливість сайту	0,08	2	0,16	4	0,32	5	0,4	5	0,4
8	Клієнтські сервіси	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Інтегральний коефіцієнт		1		3,26		4,27		4,85		4,5

Джерело: Складено автором на основі діяльності підприємств

З метою наочного представлення результатів аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» за даними таблиці 2.10 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. Дана діаграма дозволяє візуально порівняти досліджуване підприємство з конкурентами за всіма критеріями (рис. 2.18).

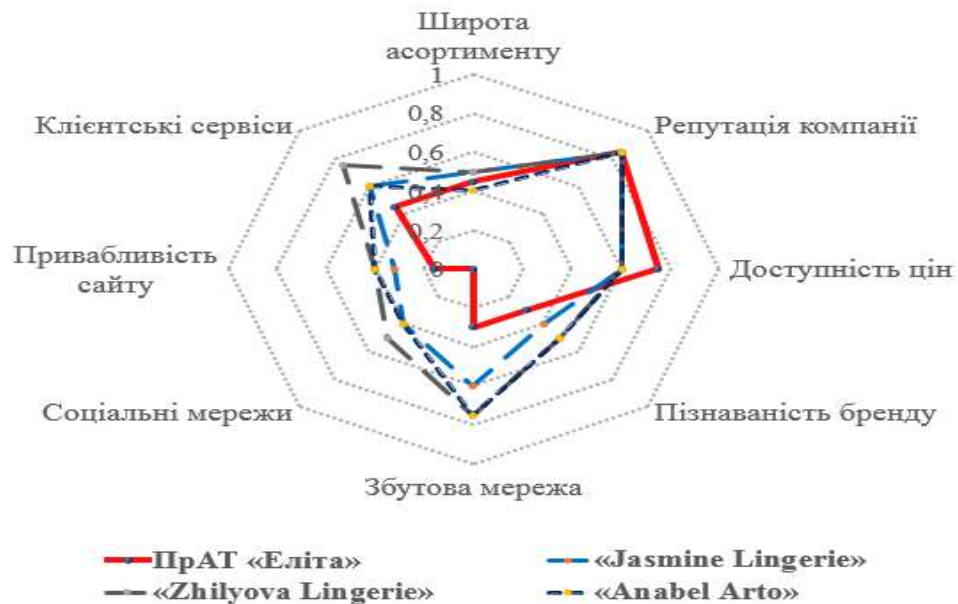


Рис. 2.18. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта»

Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами експертного оцінювання (табл. 2.10), інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» становить 3,26, що суттєво поступається показникам підприємств-конкурентів: «Zhilyova Lingerie» (4,85), «Anabel Arto» (4,50) та «Jasmine Lingerie» (4,27). Даний результат вказує на наявність об'єктивних слабких сторін у порівнянні з лідерами ринку.

Відмітимо слабкі сторони ПрАТ «Еліт», які наочно відображені на рис. 2.18:

– Збутова мережа (зважена оцінка 0,3). Обмежена кількість точок продажу (всього два фірмові магазини в Чернігові) знижує географічне охоплення. Відмітимо, що відсутність широкої дистриб'юторської мережі, партнерських програм стримує зростання обсягів реалізації.

– Присутність у соціальних мережах (оцінка 0). Відсутність цифрової комунікації із цільовою аудиторією негативно впливає на пізнаваність бренду та сучасний імідж компанії, незважаючи на те, що продукція компанії відрізняється високою якістю. В умовах цифрової конкуренції це дуже серйозний недолік.

– Пізнаваність бренду (зважена оцінка 0,3). Відмітимо, що незважаючи на тривалу історію, бренд ПрАТ «Еліта» практично не представлено в медіа, онлайн-просторі, а рекламні кампанії мають несистемний характер.

– Клієнтські сервіси (зважені оцінки 0,45). Сервісне обслуговування обмежується базовим функціоналом сайту (перегляд каталогу, прайсів та ін).

– Привабливість сайту експертами оцінено на нижчому рівні 0,15 бала). Даний факт вказує на необхідність його апгрейду, тобто технічної та дизайнерської модернізації.

– Також варто наголосити, що відсутність мобільного застосунку позбавляє підприємство ще одного важливого каналу збуту й комунікації з клієнтами.

Далі для визначення основних шляхів вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» потрібно структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Для даних цілей проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПрАТ «Еліта»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості (Opportunities) – Державні програми підтримки бізнесу – Розвиток цифрових технологій – Зростання електронної комерції, онлайн замовлень – Зміна у споживчій поведінці – Розвиток безготівкових платежів	Загрози (Threats) – Політична нестабільність – Високий рівень інфляції – Коливання валютного курсу – Демографічна криза та нестача персоналу – Посилення конкуренції
Сильні сторони (Strengths) – Конкурентні ціни – Широкий асортимент – Досвідчений персонал – Досвід та висока репутація бренду на ринку	SO-стратегії – Розширення клієнтської бази – Розширення асортименту – Впровадження нових послуг	ST-стратегії – Розробка мотиваційних програм для персоналу у відповідь на демографічні виклики – Зосередження уваги на підтриманні високої якості продукції з метою утримання клієнтів у конкурентному середовищі – Формування онлайн-образу компанії для протидії конкуренції
Слабкі сторони (Weaknesses) – Обмежена збутова мережа, географічна присутність – Низький рівень пізнаваності торгової марки – Недостатній розвиток клієнтських сервісів, каналів комунікації з клієнтами	WO-стратегії Підвищення пізнаваності компанії, посилення маркетингової політики, розширення збутової мережі за рахунок: – оптимізації збутової структури з використанням цифрових платформ; – реклами та просування продукції через різні канали (соціальні мережі, виставки).	WT-стратегії Постійний моніторинг зміни слабких сторін та можливих загроз з метою прийняття відповідних рішень

Джерело: побудовано автором

Отже, завдяки широкому асортименту, якісним матеріалам виготовлення білизни, доступним цінам та багаторічному досвіду роботи ПрАТ «Еліта» має постійних клієнтів. Усе це сприяє формуванню її конкурентоспроможності.

Водночас слід зауважити, що підприємство й досі не має розвиненої збутової мережі та системи просування товарів, окрім двох фірмових магазинів. Офіційний сайт за своїми можливостями не можна розглядати як канал для онлайн-продажів, він також не підтримує повноцінну комунікацію з клієнтами.

Результати рейтингової оцінки рівня конкурентоспроможності свідчать про те, що досліджуване підприємство відстає від своїх конкурентів за рівнем технологічного розвитку, маркетингової активності та підтримки бренду. Усі ці факти знижують його конкурентоспроможність та потребують подальшого удосконалення.

2.4 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» та оцінка їх ефективності

На основі проведеного аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища ПрАТ «Еліта», результатів рейтингової оцінки рівня її конкурентоспроможності, а також на підставі даних Swot-аналізу, можемо запропонувати наступні заходи, які будуть спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії:

- здійснити модернізацію офіційного вебсайту підприємства до сайту інтернет-магазину;
- активізувати просування сайту та компанії у соціальних мережах (Instagram, Facebook).

Провівши аналіз вебсайтів ПрАТ «Еліта» та компанії-конкурента, ми побачили, що наш сайт виконує переважно інформаційну функцію: надає відомості про компанію, товари та контакти; має просту структуру; працює в односторонньому напрямку – від компанії до клієнта.

Комерційний сайт повинен: бути зручно структурований; підтримувати маркетингову взаємодію, тобто мати розсилки, блог, пропонувати різні акції; мати зручний інтерфейс, сучасний дизайн; підтримувати зворотний зв'язок; організовувати повну онлайн взаємодію з клієнтом; мати інструменти персоналізованих пропозицій та інше. У разі впровадження запропонованого заходу, ПрАТ «Еліта» отримає комерційний сайт, можливості та переваги якого відображені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняння можливостей чинного сайту ПрАТ «Еліта» з оновленою версією

Критерій	Чинний сайт ПрАТ «Еліта»	Оновлений сайт (інтернет-магазин)	Переваги
Призначення	Інформаційний сайт	Продаж товарів онлайн	Додатковий канал збуту, залучення клієнтів
Контент	Загальна інформація, контакти, опис продукції	Каталог товарів, ціни, фото, кошик, форма замовлення	Перегляд товарів і покупка
Комунікації	Мінімальні (лише контактна інформація)	Розширені (зворотний зв'язок, чат, відгуки)	Покращення взаємодії з клієнтом, зростання задоволеності
Оформлення замовлення	-	Кошик, безготівкова оплата	Автоматизація продажу та обслуговування клієнтів
Облік замовлень, аналітика	Вручну або відсутня	CRM-система, кабінет клієнта, статистика продажів	Ефективне управління клієнтською базою, аналітика попиту
Просування в інтернеті	Відсутні механізми SEO/SMM	SEO-оптимізація, реклама, інтеграція з соцмережами	Вищий трафік, підвищення пізнаваності бренду, зростання конверсії
Рівень конкурентоспроможності	Низький	Високий	Відповідність запитам сучасного споживача
Доступність	Тільки перегляд інформації	Робота магазину 24/7	Замовлення у будь-який час
Витрати на утримання	Мінімальні	Великі (хостинг, підтримка, реклама)	Окупаються за рахунок зростання обсягів продажів, залучення клієнтів

Джерело: власна розробка

Отже, головна мета інтернет-магазину – організація комунікації з клієнтами, залучення та утримання їх. Це особливо стосується молодшої аудиторії, яка вже звикла до швидких та зручних покупок онлайн.

Модернізація сайту ПрАТ «Еліта» до платформи e-commerce дозволить підвищити її конкурентоспроможність за рахунок того, що компанія буде мати ще один канал збуту та просування продукції, дозволить розширити базу клієнтів, підвищити імідж компанії.

Роботи з оновлення старого сайту можна провести власними силами фахівців ІТ-підрозділу, що входить до структури ПрАТ «Еліт», або ж можна звернутись до професійної вебстудії чи фріланс-розробників.

Реалізація апгрейду сайту власними силами потребує наявності досвідченої команди розробників, дизайнерів і маркетологів, а також значних часових витрат. І хоча в ПрАТ «Еліта» є ІТ-підрозділ, ми вважаємо, що доцільно звернутись до спеціалізованої ІТ-компанії. На нашу думку, це краще рішення, тому що кваліфіковані фахівці мають досвід роботи; необхідні знання сучасних вебтехнологій, стандартів UX/UI; надають гарантії, підтримку та супровід. Також залучення фахівців дозволить зменшити терміни розробки сайту.

Для того, щоб обґрунтувати вибір розробника, ми провели огляд компаній, що пропонують послуги зі створення інтернет-магазинів. Порівняльний аналіз таких компаній подано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика провідних компаній-розробників інтернет-магазинів в Україні

Компанія	Вартість	Послуги	Цільова аудиторія	Особливості
Promodo promodo.ua	від 120 000 грн	Е-commerce, маркетинг, SEO, аналітика	Середній та великий бізнес	Маркетингова аналітика
Artjoker artjoker.net	від 40 000 грн	Сайти, мобільні додатки, CRM	Малий і середній бізнес	Комплексна реалізація, мобільні рішення
Webnauts webnauts.pro	від 50 000 грн	UX/UI, WordPress, інтернет-магазини	Середній бізнес	Сучасний дизайн, адаптивність
Evergreen evergreens.com.ua	від 100 000 грн	Складні ІТ-системи, автоматизація	Великий бізнес	ERP, CRM, індивідуальні рішення
LuxSite luxsite.ua	від 30 000 грн	Магазини на OpenCart, SEO	Малий і середній бізнес	Бюджетне рішення

Джерело: складено автором

На основі співвідношення ціни, пропонованих сервісів та можливостей (табл. 2.13), ми вважаємо, що доцільно замовити розробку інтернет-магазину у компанії Artjoker. Дана компанія пропонує кращі рішення для потреб малого

бізнесу. Вартість розробки інтернет-магазину від обраної компанії становить 50 тис. грн.

Відзначимо, що даний захід передбачає одноразові витрати та щомісячні витрати на підтримку. Одноразові витрати – це проєктні витрати, що пов’язані з запуском оновленого сайту. До них відносяться: вартість модернізації сайту, первинне SEO-налаштування та аудит; оформлення інтерфейсу під бренд нашої компанії; інтеграція платіжних систем та інше. Дані витрати сплачуються на першому етапі, на стадії запуску проєкту та далі не повторюються.

Всі інші витрати – щомісячні, мають операційний характер і необхідні для підтримки та розвитку сайту. До них належать:

- Витрати на зберігання даних на сервері (хостинг). Дані витрати були й у старому сайті, але для сайту інтернет-магазину необхідно щоб був більш потужний сервер, тому ви розглядаємо їх в нашому проєкті. Такі витрати можуть коливатися від 200 грн до 600 тис. грн на місяць. Витрати на обслуговування домену закладено у старому сайті.

- Витрати з технічного обслуговування сайту (від 1 тис. грн до 10 тис. грн). Дані витрати пов’язані з підтримкою та оновленням програмного забезпечення, оновлення плагінів або шаблонів.

- Щомісячна SEO-оптимізація (покращення видимості у пошукових системах). Орієнтовно ця сума становить від 1,5 тис. грн до 2000 тис. грн.

- Витрати на оплату праці контент-менеджеру, який буде оновлювати контент, обробляти замовлення, додавати нові товари тощо. Витрати: заробітна плата 20 тис. грн / міс. + податки (єдиний соціальний внесок у розмірі 22%). Вважаємо за необхідне додати у штатний розклад цю посаду у зв’язку зі збільшенням обсягу робіт, пов’язаних з постійним інформаційним наповненням сайту.

- Витрати на системи забезпечення безпеки та захисту даних. Мова йде про підключення SSL-сертифікату для безпеки транзакцій (від 200 грн до 1000 грн) та антивірусне програмне забезпечення (від 300 тис. грн до 800 грн).

Таким чином, при реалізації заходу з оновлення сайту компанії у нас будуть одноразові витрати (табл. 2.14) на початковому етапі та постійні витрати підтримки його функціонування протягом кожного місяця.

Таблиця 2.14

Витрати на модернізацію сайту ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн
1	Вартість модернізації сайту	50000
2	SEO-оптимізація (початковий аудит і налаштування)	10000
3	Інтеграція платіжних систем	1000
Всього (одноразові витрати)		61000

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна сума одноразових витрат складає 61 тис. грн.

Далі проведемо аналіз витрат, необхідних для організації другого заходу – просування сайту та компанії у соціальних мережах.

На нашу думку, кожна компанія, яка прагне зміцнити свої позиції на ринку конкурентів, бореться за кожного свого клієнта та намагається розширити свій бізнес, повинна мати сторінку хоча б в одній соціальній мережі. Саме тому ми пропонуємо досліджуваному підприємству на перших кроках розпочати SMM-просування у таких мережах, як Facebook та Instagram, які є основними платформами для жіночої цільової аудиторії віком від 25 до 55 років. Ці мережі належать компанії Мета, а кількість зареєстрованих становить більше ніж 25 млн, хоча деякі споживачі мають подвійні акаунти.

Отже, ми вважаємо, що для організації заходу з просування сайту та компанії в соціальних мережах необхідно додати у штатний розклад на постійній основі ще одну посаду – SMM-менеджера. До його обов'язків входить: розробка та реалізація SMM-стратегії компанії; створення та публікація контенту в соціальних мережах; залучення нових клієнтів; робота з аналітикою; взаємодія з блогерами; ведення таргетованої реклами в Meta Ads (Facebook, Instagram) тощо.

Витрати на персонал заходів відображено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Витрати на додатковий персонал

Посада	Кількість, осіб	Оклад, міс./грн.	ЄСВ (22%, грн)	Витрати, грн/міс.	Кількість, міс	Загальні витрати, грн.
Контент-менеджер	1	20000	4400	24400	12	292800
SMM-менеджер	1	25000	5500	30500	12	366000
Всього	54900					658800

Джерело: складено автором

Таким чином, річні витрати на додатковий персонал двох запропонованих заходів складають: 54900 грн – щомісячна заробітна плата з урахуванням 22% єдиного соціального внеску; 658800 грн – річні витрати на дві додаткові посади.

Окрім постійної заробітної плати SMM-менеджера, частину витрат на просування в соціальних мережах складатимуть витрати на створення візуального контенту, зокрема, рекламування товарів, а саме періодичне проведення фото- та відеозйомки та інші витрати.

Варто звернути увагу на те, що визначення точного розміру витрат на створення сторінки компанії в соціальних мережах на початковому етапі – це складне завдання, оскільки ми ще не володіємо інформацією про конверсію, результативність попередніх маркетингових заходів, поведінку нашої аудиторії. Тому для формування переліку статей витрат та їх вартості, ми будемо використовувати орієнтовні значення. Основою цих даних став: аналіз відкритих джерел про діяльність конкурентів, рекомендації експертів та галузеві огляди ринку digital-маркетингу.

У таблиці 2.16 наведено структура та орієнтовні розміри витрат на просування компанії або продукції в соціальних мережах Facebook, Instagram на місяць,

Таблиця 2.16

Структура та орієнтовний розмір щомісячних витрат на SMM-просування

Стаття витрат	Призначення	Результат	Орієнтовна ціна (грн/міс.)
Таргетована реклама	Охоплення цільової аудиторії платними оголошеннями	Зростання трафіку, збільшення клієнтів, кількості продажів,	від 2000
Створення контенту (фото/відео)	Фото, відеоогляди продукції, рекламні ролики	Підвищення інтересу, стимулювання продажів,	від 1 000 за фотосесію, 2000 - відео
Графічний дизайн	Створення банерів, оформлення профілів, інфографіки	Підвищення пізнаваності бренду, Збільшення залученості аудиторії	від 500 за макет
Копірайтинг	Написання текстів для публікацій, рекламних оголошень, описів товарів.	Залучення уваги читачів, ефективна комунікація переваг продукції, стимулювання до дії (перехід на сайт, замовлення).	від 200 за текст
Інструменти аналітики	Оплата сервісів для відстеження статистики сторінок	Оцінка ефективності контенту, Виявлення тенденцій, моніторинг конкурентів	від 200
Конкурси та розіграші	Витрати на призи для переможців конкурсів та розіграшів	Підвищення залученості аудиторії, збільшення кількості підписників	Залежить від призів
Залучення інфлюенсерів	Оплата послуг лідерів думок	Підвищення довіри до бренду	Індивідуально

Джерело: власна розробка

З метою оптимізації витрат пропонуємо спочатку обрати пріоритетні, на нашу думку, статті, а саме: створення контенту (фото і відео), графічний дизайн, та таргетовану рекламу. Конкурси, інструменти аналітики та залучення інфлюенсерів – це витрати, до яких компанія може звернутись пізніше на наступних етапах. Вважаємо, що спочатку необхідно створити якісний контент, отримати перші відгуки та проаналізувати реакцію клієнтів.

Відмітимо, що якісні фото та відео огляди дозволять презентувати власну торгову марку та продемонструвати її переваги, підвищать пізнаваність компанії. Стильне оформлення банерів та профілів сприятимуть формуванню іміджу, а таргетинг дасть можливість провести персоналізацію рекламних повідомлень, оптимізувати бюджет, якій виділено на рекламу, збільшити

конверсію. Тому для нашого проекту ми поки що обираємо перераховані вище статті витрат.

Щомісячні витрати на підтримку сайту та просування в соціальних мережах наведені у табл. 2.17

Таблиця 2.17

Основні щомісячні статті витрат на підтримку сайту та SMM-просування
ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн/міс	Кількість	Загальні витрати, грн
1	Резервне копіювання	250	12	3000
2	Системи безпеки та захисту даних	650	12	7800
3	Хостинг	300	12	3600
4	Технічне обслуговування сайту	1000	12	12000
5	SEO-просування (підтримка)	1500	12	18000
6	Рекламний бюджет (просування в Instagram, FaceBook)	4000	12	48000
7	Фото/відео контент (зйомка товарів)	2000	12	24000
8	Дизайн банерів, оформлення профілів	1000	12	12000
Всього на рік				128400

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо загальні витрати на реалізацію заходів з управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства на плановий рік (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок витрат на заходи з управління конкурентоспроможністю
ПрАТ «Еліта»

№ з/п	Стаття витрат	Загальна сума, тис. грн.
1	Одноразові витрати	61,00
2	Витрати на обслуговування сайту SMM-просування	128,40
3	Витрати на персонал	658,80
Усього витрат		848,20

Джерело: складено автором

Таки чином, загальні планові витрати складуть 848,20 тис. грн.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності від запланованих нами заходів (табл. 2.19). За оцінками експертів підприємства, на основі

досліджень впливу digitalization у сфері B2C, запуск інтернет-магазину та просування компанії та її сайту у соціальних мережах, можуть призвести до зростання доходу від реалізації на 10%. Відмітимо, що зростання доходу від реалізації також призведе до зростання поточних витрат на 8,4% відповідно.

Таблиця 2.19

Ефективність провадження заходів

Показники	2024 рік	2025 (Прогноз)	Відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	59463	65409,3	5946,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	40644	44058,096	3414,1
Валовий прибуток, тис. грн (п. 1- п. 2)	18819	21351,204	2532,2
Адміністративні витрати, тис. грн	3843	3843	0,0
Витрати на збут, тис. грн	3800	4648,2	848,2
Прибуток від основної операційної діяльності, тис. грн	11176	12860,004	1684,0

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 2.19 Далі проведемо розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI). За допомогою даного коефіцієнта оцінімо економічну доцільність запропонованих заходів. Розрахунок ROI здійснюється за формулою (2.1).

$$ROI (\text{Return on Investment}) = \left(\frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) * 100 \quad (2.1)$$

$$ROI = (2532,20 - 6848,2) / 848,2 * 100 = 198\%$$

Значення ROI > 100% свідчить, що вкладення принесли прибуток, а заходи з управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Еліта» є доцільними.

Далі проведемо аналіз – як вплинуть запропоновані заходи на конкурентоспроможність ПрАТ «Еліта» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Вплив заходів на ключові показники конкурентоспроможності ПрАТ
«Еліта»

Показник	Результат після впровадження заходів
Репутація компанії	Покращення довіри споживачів, сформований імідж сучасної компанії
Пізнаваність бренду	Завдяки просуванню в соцмережах та покращеному сайту бренд стає більш пізнаваним
Збутова мережа	Розширення збутової мережі, вихід за межі магазину офлайн

Продовження табл. 2.20

Соціальні мережі	Формування лояльної аудиторії, комунікації з клієнтами, швидке реагування на запити
Привабливість сайту	Сучасний інтерфейс, можливості e-commerce, зручна навігація, онлайн-каталог, кошик, замовлення
Клієнтські сервіси	Наявність онлайн чату, можливість залишити відгуки, персоналізовані пропозиції

Джерело: сформовано автором

На основі прогнозованих змін (табл. 2.20) проведемо повторне оцінювання рівня конкурентоспроможності (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Рейтинговий аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» після заходів

№ з/п	Фактори	Вагомість фактору	ПрАТ «Еліта»		«Jasmine Lingerie»		«Zhilyova Lingerie»		«Anabel Arto»	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	Широта асортименту	0,1	4,5	0,45	5	0,5	5	0,5	4	0,4
2	Репутація компанії	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85	5	0,85
3	Доступність цін	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4	Пізнаваність бренду	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5
5	Збутова мережа	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	5	0,75
6	Соціальні мережи	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4
7	Привабливість сайту	0,08	5	0,4	4	0,32	5	0,4	5	0,4
8	Клієнтські сервіси	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Інтегральний коефіцієнт		1		4,7		4,27		4,85		4,5

Як бачимо з табл. 2.21, після впровадження запропонованих заходів досліджуване підприємство покращить свої конкурентні позиції, піднявшись на друге місце. Рейтинговий бал ПрАТ «Еліта» зріс з 3,26 до 4,7, що свідчить про суттєве наближення до лідера ринку. Таке зростання підкреслює ефективність розроблених заходів та їх позитивний вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Еліта» на ринку жіночої спідньої білизни.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів, при цьому зберігаючи фінансові результати та ринкові позиції. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливу роль відіграють: якість продукції; ціноутворення; маркетингова стратегія; рівень цифровізації та управлінські рішення.

Для оцінювання конкурентоспроможності використовуються різноманітні методи, зокрема експертне оцінювання, SWOT-аналіз, метод інтегрального коефіцієнта, порівняльний аналіз тощо.

2. За результатами аналізу ринку роздрібної торгівлі в Україні було встановлено, що на конкурентоспроможність підприємств галузі значний вплив мають політичні та технологічні фактори. Негативний вплив політичної нестабільності та воєнного стану призводить до зниження економічної активності та ускладнює ведення бізнесу. Водночас цифрові інновації надають можливість оптимізувати витрати, залучити клієнтів. Соціальні та економічні фактори характеризуються переважно негативним впливом, пов'язаним зі зниженням купівельної спроможності населення та інфляцією.

3. На основі проведеного аналізу виявлено, що ПрАТ «Еліта» є торговельним підприємством, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації власної продукції, а саме – жіночої спідньої білизни. Компанія має розвинену матеріально-технічну базу, власні торгові марки. Фінансово-економічні показники за 2022–2024 роки свідчать про позитивну динаміку.

4. Проведене дослідження конкурентного середовища та аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Еліта» свідчить, що підприємство має низку сильних сторін. Однак, аналіз рівня конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентами показав, що ПрАТ «Еліта» поступається конкурентам за рівнем

цифровізації, розвитком збутової мережі, активністю у соціальних мережах, наявністю мобільного додатку та сучасними клієнтськими сервісами.

5. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству було запропоновано: здійснити модернізацію офіційного вебсайту підприємства до сайту інтернет-магазину; активізувати просування сайту та компанії у соціальних мережах (Instagram, Facebook).

За результатами розрахунку економічної ефективності визначено, що завдяки впровадженню запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності, підприємство має отримати додатковий прибуток в сумі 1684 тис. грн. Оцінка рівня конкурентоспроможності після заходів показала зростання рейтингового балу ПрАТ «Еліта» з 3,26 до 4,7, що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каламан О. Б. Аналіз поняття «конкуренції» в контексті перспективних стратегічних зрушень сучасної економіки. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: 2020. № зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 квіт. 2020 р.). Київ, 2020. С. С. 204-207.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
3. Chikov I. Competition: theoretical approaches to understanding the essence of the concept. *Agrosvit*. 2019. № 10. С. 74.
4. Krasnyak O. P., Mytsyk V. O. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11.
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14>. .
6. Токар К. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13(27).
7. Volyk S. Competition: scientific approaches to determination when building competitiveness management systems of enterprises. *Economic scope*. 2023.
8. Denysenko M., Breus S. Increasing the competitiveness of the enterprise as a factor in improving the process of managing its economic security. «*Scientific notes of the University» KROK*». 2023. № 2. С. 139–146.
9. Kotelnikova I. Increasing the competitiveness of enterprises under the conditions of digitalization. *Innovation and Sustainability*. 2022. С. 101–108.
10. Архієреєв С. І., Мєшкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210–221.
11. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С., Хетагурова, Д. О. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

12. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
13. Babachenko L., Kovshun K., Portna Y. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 45–52.
14. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
15. Бай Ц., Кухарук А. Analyzing company's competitiveness: definitions and influencing factors. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
16. Kovtunenکو, K. V., Didan K. O., Kovalchuk O. V. Competitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition. *Business Inform*. 2021. Вип. 3, № 518. С. 100–104.
17. Zos-Kior M., Kaliuzhnyi S. Improvement of agrarian enterprise competitiveness management system. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 3. С. 23.
18. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
19. Кириченко Н. В., Жосан Г. В. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності торгового підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 45–50.
20. Voloshyn A. Competitiveness and Determination of its Essence. *Economics: time realities*. 2023. Вип. 4, № 68. С. 83–88.
21. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17.
22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53.

23. Сарай Н. І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 40–44.
24. Danko T., Yavorska N., Tupis M. Key aspects of trade enterprise competitiveness management. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2021. № 6(123).
25. Brin P., Nehme M. Competitiveness of the enterprise: essence, indicators and methodological principles of dynamic evaluation. *Black Sea Economic Studies*. 2021. № 64.
26. Suslikov S., Klymenko M. Management System of Enterprise Competitiveness in Conditions of Uncertainty. *Economics: time realities*. 2023. Вип. 3, № 67. С. 56–64.
27. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
28. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 71–79.
29. Дикань О. В., Стоян М. М. Реалізація стратегій диверсифікованого зростання бізнесу в контексті впровадження технологій індустрії 4.0. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 138–149.
30. Kryvitska V., Zianko V. Mechanism of management the competitiveness of enterprise in the conditions of instability. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 8.
31. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10.
32. Чеснік Н., Кожухівський В., Милятинський Б. Управління системою якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. Вип. 4(28). С. 104–110.

33. Lazebnyk L., Voitenko V. Information infrastructure in digitalization of business processes of enterprise. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2020. № 42.
34. Andriishyna O. O., Shapoval V. A. Retail trade in the conditions of digitalization of society. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2022. Вип. 78. С. 92–103.
35. Radchenko I. O. A comprehensive approach to the formation of a commercial business development strategy in the conditions of digitalization. *Economic Theory and Law*. 2024. Вип. 3, № 58. С. 39–56.
36. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 35.
37. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.
38. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 66–71.
39. Гусєва О. Ю., Плевако Н. О., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. С. 36–41.
40. Golovchenko O. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Вип. 67, № 3.
41. Bondar I., Lehinkova N., Fabryca I., Oschadbank. Kyiv, Ukraine. Analysis of methods for determining the level of competitiveness of the products of the enterprise. *Bulletin of Postgraduate Education (Series «Social and behavioural sciences»)*. 2022. № 22(51). С. 161–178.
42. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22.

43. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
44. Khachatryan V. Scientific and Methodological Approaches to the Assessment of the Level of Competitiveness of the Domestic Enterprise in the International Market. *Economics: time realities*. 2021. Вип. 2, № 54. С. 92–98.
45. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4 (95). С. 14–21.
46. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
47. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. ISBN 978-617-511-363-9.
48. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Вип. 318, № 3. С. 260–264.
49. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2. С. 71–76.
50. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>. .
51. Інструменти підтримки бізнесу. Січень 2025 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-sichen-2025-roku> (дата звернення: 03.03.2025).
52. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні: Закон України від 17.07.2024 р. № 3869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text> (дата звернення: 10.03.2025).

53. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення: 01.04.2025).

54. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

55. Гречко О. Ю., Марков В. С. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14.

56. Мінфін. Рівень інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 12.04.2025).

57. НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?startDate=02.03.2020&endDate=09.03.2025> (дата звернення: 09.03.2025).

58. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібно торгівлі. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html (дата звернення: 12.04.2025).

59. Трекер економіки під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> (дата звернення: 13.04.2025).

60. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://gau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-12> (дата звернення: 15.04.2025).

61. Очікування підприємств роздрібно торгівлі в I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-rozdribnoyi-torhivli-v-i-kvartali-2025-roku-shchodo> (дата звернення: 15.04.2025).

62. Інформаційно-обчислювальний центр Мінсоцполітики України. Дашборд «Внутрішньо переміщені особи». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення: 20.04.2025).

63. Скільки населення в Україні: оцінка на сьогодні та прогноз до 2051 року. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-naselennya-ukrayini-otsinka-sogodni-1727847652.html> (дата звернення: 20.04.2025).
64. Купалова Г., Гончаренко Н., Шмалій Н. Світові тренди розвитку роздрібної торгівлі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 74–81.
65. Retail в Україні у 2024 році. URL: <https://kyiv1.com/retail-v-ukraini-u-2024-roci>. .
66. Скільки українці витрачають на онлайн-покупки: аналітика Meest. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/analitika-meest> (дата звернення: 14.04.2025).
67. Digital 2025 April Global Statshot Report URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-april-global-statshot> (дата звернення: 17.04.2025).
68. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями – звіт Digital 2024. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566> (дата звернення: 17.04.2025).
69. Рівень охоплення населення інтернет-послугами, абонентів на 100 жителів. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1> (дата звернення: 22.04.2025).
70. Стащенко Ю., Гавриловський О. Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
71. У 2023 році сума онлайн-продажів зросла на 17%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-suma-onlayn-prodazhiv-zroslo-na-17> (дата звернення: 25.04.2025).
72. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce> (дата звернення: 10.03.2025).
73. ПРАТ «ЕЛІТА» URL: https://opendatabot.ua/c/00310120?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.03.2025).

74. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛІТА» URL: <https://clarity-project.info/edr/00310120> (дата звернення: 10.03.2025).

75. Anabel Arto. URL: <https://anabel-arto.com/> (дата звернення: 20.04.2025).

76. Jasmine Lingerie. URL: <https://jasmine.ua/ua/shops> (дата звернення: 20.04.2025).

77. Zhilyova Lingerie. URL: <https://jasmine.ua/ua/shops> (дата звернення: 20.04.2025).