

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Мангушева Юлія Олександрівна

УДК 339.137

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю ПП «Золушка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Юлія Мангушева

Керівник роботи
Віта Бугайчук
к. е. н., доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Мангушева Ю.О. Управління конкурентоспроможністю ПП «Золушка». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства», узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, надано економіко-організаційну характеристику ПП «Золушка», оцінено конкурентоспроможність ПП «Золушка», обґрунтовано маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також здійснено оцінку результативності запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, управління, цифрові технології, маркетингові ініціативи, діджиталізація, ринкова позиція.

SUMMARY

Mangusheva Yu.O. Competitiveness Management of PE «Zolushka». – Qualification work in the form of a manuscript

Qualification work for obtaining the educational degree «Master» in the specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work reveals the essence and content of the concept of «enterprise competitiveness», summarizes methodological approaches to assessing the competitiveness of an enterprise, provides an economic and organizational characteristic of PE «Cinderella», assesses the competitiveness of PE «Cinderella», justifies marketing initiatives as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise, and also evaluates the effectiveness of the proposed measures

Keywords: competitiveness, competitiveness assessment, management, digital technologies, marketing initiatives, digitalization, market position.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	7
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	12
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЗОЛУШКА».....	17
2.1. Економіко-організаційна характеристика ПП «Золушка»..	17
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Золушка».....	24
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЗОЛУШКА».....	36
3.1. Маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	36
3.2. Оцінка результативності запропонованих заходів.....	42
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні темпи науково-технічного прогресу та діджиталізації посилюють конкуренцію між підприємствами й висувають нові вимоги до їхніх бізнес-моделей, які б сприяли підвищенню їх стійкості на ринку. Особливо характерне це для українських підприємств, які змушені функціонувати в умовах воєнних викликів, турбулентному середовищі та значної кількості проблем, зокрема девальвації національної валюти, практичної неможливості довгострокового планування, частих змін законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів, логістичних труднощів, зростання вартості енергоресурсів тощо. Усе це актуалізує пошук шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств, що важливо також для посилення національної економіки загалом.

Конкурентоспроможні підприємства є більш ефективними, раціонально використовують ресурси, створюють додаткові робочі місця, розширюють діяльність, виходять на міжнародні ринки, сприяють підвищенню добробуту населення, розвивають місцеву інфраструктуру та стимулюють розвиток галузі.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню питання управління конкурентоспроможністю підприємства приділили увагу чимала кількість вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: Бочко О.Ю., Ламбен Жан-Жак, Лесюк В.С., Николюк О.М., Пахуча Е.В., Портер Майкл Е., Ханенко М.Б. та інші. У їх працях розкрито поняття «конкурентоспроможність підприємства», систематизовано основні чинники її формування, зокрема в умовах воєнного стану, а також наведено порівняльну характеристику основних методів оцінки. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, залишається невирішеними ряд питань дотичної до даної сфери. Зокрема, потребує подальшого розвитку наукове обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств з урахуванням воєнних викликів та зростаючої ролі цифровізації.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення управління конкурентоспроможності ПП «Золушка».

Для досягнення поставленої мети необхідно *вирішити завдання:*

- розкрити сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати економіко-організаційну характеристику ПП «Золушка»;
- оцінити конкурентоспроможність ПП «Золушка»;
- обґрунтувати маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити оцінку результативності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є методи, оцінки та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у роботі використано наступні методи дослідження: узагальнення, систематизації – при розкритті сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства»; описовий, класифікації та порівняльного аналізу – при узагальненні методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства; методи фінансово-економічного аналізу – при наданні економіко-організаційної характеристики ПП «Золушка»; бенчмаркінг та метод зваженої оцінки – при оцінці конкурентоспроможності ПП «Золушка»; планування, системного підходу, індукції та дедукції – при обґрунтуванні маркетингових ініціатив як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства; експертної оцінки та прогнозуванні – при здійсненні оцінки результативності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників. Крім того використано офіційну фінансову звітність ПП «Золушка», дані аналітичної платформи YouControl, матеріали представлені у мережі Інтернет.

Апробація результатів наукових досліджень здійснена на трьох наукових конференціях:

1) ВОЙТЕНКО Т., МАНГУШЕВА Ю., ДЕБОЙ Д. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Студентські наукові читання: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету.* Житомир, 2025. С. 141-143.

2) МАНГУШЕВА Ю., ШВЕЦЬ Т.В. Теоретичні засади діагностики конкурентоспроможності продукції. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали III Всеукраїнської науковопрактичної конференції.* Житомир, 2025. С. 9-12.

3) ВОЙТЕНКО Т., МАНГУШЕВА Ю., ДЕБОЙ Д. Методичні підходи до аналізу ефективності управління підприємством. *Студентські наукові читання: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету.* Житомир, 2025. С. 91-93.

Практична значимість. Отримані результати дослідження мають практичну цінність. Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ПП «Золушка» є достовірною та може бути використана для внутрішніх потреб підприємства. Усі запропоновані пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є авторськими, ураховують сучасні тренди та розроблені відповідно до потреб й можливостей ПП «Золушка».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 54 сторінок, що включає 5 рисунків та 8 таблиць. Список використаних джерел містить 40 найменувань. Робота налічує 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Слабкий економічний розвиток України значною мірою зумовлений недостатнім рівнем конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Підприємства є ключовою одиницею ринкової економіки, які виступають водночас драйверами її розвитку. Ефективне та успішне функціонування підприємств важливе як для безпосередньо самих суб'єктів господарювання, суспільства, так і держави в цілому. Успіху досягають підприємства з високою конкурентоспроможністю, які здатні краще задовольняти потреби споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги.

У цьому контексті важливим постає дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Дане поняття у західній та вітчизняній літературі відоме досить давно, конкретний автор первинного його трактування залишається невідомим. Оскільки воно відоме ще з часів античності та походить з латинської мови. Активно цікавитися поняттям «конкурентоспроможність підприємства» науковців почали у XX столітті. Стимулом для цього став активний розвиток підприємництва, відкриття фабрик у США, Японії та Європі, які почали виробляти однотипну продукцію і ставати конкурентами [40]. Перетворення ринку «продавця» у ринок «покупця», коли у останніх з'явилася можливість обирати серед широкого асортименту товарів виробників. Це зумовило необхідність для підприємств постійного пошуку шляхів удосконалення, покращення споживчих властивостей продуктів, резервів зниження витрат, що дозволяло отримувати нові конкурентні переваги порівняно з іншими гравцями на ринку.

Нині з розбудовою нової архітектури ринкової економіки, яка базується на процесах цифровізації та глобалізації, відкриваються нові перспективи для

розвитку підприємств, що загострює конкуренцію. Завдяки мережі інтернет підприємства мають можливість працювати дистанційно, через міжнародні логістичні компанії реалізовувати продукцію в будь-який куточок світу. Це, своєю чергою, зумовлює посилення конкуренції та підвищує науковий інтерес до проблематики конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження сучасної наукової літератури дозволило виявити існування великої кількості варіантів трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», які мають як подібні, так й відмінні характеристики. У табл. 1.1 систематизовано сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор / джерело	Конкурентоспроможність підприємства – це ...	Ключове слово
1	2	3
О.Ю. Бочко, П.І. Кожушко [3]	«комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»	Конкурентні переваги
П. Фісуненко [30]	«стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків»	
V. Ivanchenko [38]	«унікальні можливості, які властиві певному суб'єкту господарювання і вирізняють його від інших фірм-конкурентів, зокрема сюди включаються використання інноваційних підходів у діяльності, професійні навички та компетентність персоналу, організаційна структура, стратегія, комунікаційна система та менеджмент»	Унікальність можливості
М.Б. Ханенко [31]	«сукупність відносних переваг у різних напрямках діяльності – економіці, технологіях, кадровому забезпеченні, продукції та ринку, які забезпечують»	Сукупність переваг

Продовження табл. 1.1

1	2	3
С.М. Мельник [17]	«відображення здатності суб'єктів ринку до конкуренції, яка формується під впливом багатьох чинників – маркетингових, організаційних, технічних, технологічних, фінансових тощо»	Здатність суб'єкта господарювання
А.Л. Котигорох, С.Д. Супрун [12]	«здатність створювати, просувати та реалізовувати продукцію або послуги, які мають переваги перед аналогами на ринку»	
М. Портер [26]	«здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, витримуючи тиск конкурентів, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи стійке фінансове зростання».	

Виокремлені підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» різняться між собою, що підтверджує багатогранність цього терміну. З іншого боку в кожному розглянутому трактуванні існують спільні риси. Зокрема, майже усі автори зазначаються, що конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність більш ефективно функціонувати на ринку у порівнянні з іншими підприємства, яка забезпечується наявністю певних конкурентних переваг. Своєю чергою конкурентні переваги підприємства формується під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів.

Узагальнюючи проведений понятійно-категоріальний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» можемо зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності конкурентних переваг, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;

- здатність до конкурентної переваги підприємства формується з часом, а тому конкурентоспроможність є динамічною величиною, яка змінюється під впливом ринкових умов та стратегічних рішень керівництва;

- розглянута економічна категорія є комплексною та враховує усі сторони діяльності підприємства, зокрема фінансову, маркетингову, виробничі та кадрову. Саме їх стан відображає узагальнений рівень конкурентоспроможності підприємства;

- конкурентоспроможність тісно пов'язана з адаптивністю підприємства до змін у зовнішньому середовищі, здатністю впроваджувати інновацій, створювати тренди та прогнозувати тенденції ринку, діючи на випередження;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе завдяки системному підходу, що передбачає планомірну роботу щодо поступового удосконалення бізнес-процесів.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це динамічна величина, яка характеризується привілейованим становищем підприємства на ринку порівняно з іншими конкурентами і проявляється у кращих результатах його діяльності у виробничій, кадровій, фінансовій та маркетинговій сферах.

Головна відмінність запропонованого визначення від існуючих полягає у тому, що акцентується увага постійному вдосконаленні підприємства, його здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інновації, а також виділено чотири ключові сфери діяльності – виробничу, кадрову, фінансову та маркетингову, що дозволяє комплексно оцінювати конкурентоспроможність.

Зазначимо, що конкурентоспроможність є характеристикою підприємства, яка змінюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Рівень конкурентоспроможності підприємства не є сталою величиною, тому необхідно постійно працювати над її підтримкою та підвищенням [23].

На конкурентоспроможність підприємства впливає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому консенсусу між науковцями щодо класифікації цих факторів не має. Кожен з науковців виділяє досить широкий спектр цих факторів. Наприклад, А.Л. Котигорох та С.Д. Супрун [12] акцентують увагу на внутрішніх факторах таких як: якість продукції та послуг, інноваційності, ціновим конкурентним перевагам, маркетинговим стратегіям, ефективності управління ресурсами, а також адаптивністю до ринкових змін. На їх думку, саме ця сукупність факторів мають вирішальний стан на конкурентоспроможність підприємства. Інші науковці А.С. Мохненко та Р.А. Антонов [18] виділяють 4 ключові фактори конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. До них вони відносять:

- інвестиції в інноваційні розробки, відстеження глобальних трендів й урахуваннях їх;
- збереження трудового складу та забезпечення їх безперервного розвитку;
- наявність достатнього капіталу та можливості залучати для важливих потреб;
- забезпечення постійного моніторингу ризиків та оперативне впровадження змін.

М.Б. Ханенко наголошує, що в умовах нестабільного зовнішнього стану зростає роль зовнішніх факторів, які слід ураховувати у діяльності підприємства [31]. Розділяємо дане твердження, адже наслідки війни суттєво підвищили турбулентність зовнішнього середовища і додали велику кількість ризиків. Серед них слід виділити ризики руйнування інфраструктури, затримки поставок від постачальників, нестачу кваліфікованих кадрів на ринку праці, зменшення рівня платоспроможності споживачів, підвищення цін на енергоресурси, нестабільність політико-економічної системи тощо.

На нашу думку, зовнішні поряд з внутрішніми мають вплив на конкурентоспроможність підприємства. Проте, вирішальну роль відіграють саме внутрішні фактори, які попри несприятливі умови зовнішнього середовища мають змогу забезпечити високу конкурентоспроможність й адаптивність підприємству. Прикладом цього слугують українські компанії такі як «Нова Пошта», «Аврора», «Епіцентр», «МХП», «Оболонь», які навіть в умовах війни наростили обсяги своєї діяльності й посилили конкурентні позиції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. У таких умовах на перший план виходить здатність до адаптивності підприємства та відкритість до інновацій.

Таким чином, конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку. Дана величина не є статичною, а під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів її рівень змінюється. Підприємствам необхідно працювати постійно над поліпшенням бізнес-процесів, впровадженням інновацій, відстеження трендів та адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

В основі концепції оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить кількісне та якісне вимірювання його рівня відносно інших підприємств. Дана оцінка проводиться шляхом проведення розрахунків, визначення кількісних значень показників, а в умовах інформаційного обмеження залучаються експерти, які надають якісну характеристику об'єкта. Отримана інформація у ході такої оцінки дозволяє аналітикам, керівникам підприємства зробити відповідні висновки щодо конкурентної позиції підприємства, його конкурентних переваг та сфер, по яким воно відстає від головних лідерів.

Оскільки питання конкурентоспроможності підприємства перебуває у полі зору великої кількості вчених, то наразі розроблено велику кількість методів, які дозволяють проводити її оцінку. Науковці, які досліджували дане питання намагалися розробити власний методичний інструментарій, адаптований до певної специфіки підприємства з урахуванням інформаційних обмежень та інших факторів.

На сьогодні єдиного універсального методу для проведення такої оцінки не існує. Натомість є широка варіація методів, які можуть бути використані для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Спільними для більшості науковців є розподіл усіх методів на кількісні (метод інтегральних показників, коефіцієнтний, фінансово-економічний, метод балів тощо) та якісні (експертне оцінювання, SWOT-аналіз, модель М. Портера тощо). До кількісних методів відносяться усі ті, які передбачають розрахунок показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Якісні методи базуються на експертних оцінках та застосовуються в умовах інформаційного обмеження.

При будь-якій оцінці конкурентоспроможності підприємства важливим є здійснення порівняльної оцінки. Тобто визначається рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з його основними конкурентами. Не завжди підприємство може володіти достатньою інформацією

про конкурентів з метою проведення такої оцінки, що ускладнює дану процедуру. Власною внутрішньою інформацією може бути фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, примітки до фінансової звітності тощо), виробничі дані, інформація про інвестиції, структуру витрат тощо. От подібна інформація про конкурентів досить часто є закритою [33].

На нашу думку, для пошуку інформації необхідно використовувати сучасні аналітичні платформи. Зокрема, дані аналітичних платформ Опендатабот [21], Clarity-project [35] та Youcontrol [39]. На цих сервісах міститься фінансова звітність більшості підприємств, дані про чисельність персоналу, ключові події у їх розвитку, інформація про ключових лідерів ринку та головні тренди. Окремо відзначимо можливості штучного інтелекту, а саме ChatGPT [33], який оперативно допоможе знайти інформацію про сучасні ринкові тренди, інновації та іншу важливу інформацію. Головне усю інформацію перевіряти, знаходити першоджерела, детально аналізувати й на основі неї приймати подальші управлінські рішення. Це є важливою частиною процесу управління конкурентоспроможності підприємства.

Е.В. Пахуча та В.О. Бабика [23] класифікують методи оцінки конкурентоспроможності на чотири групи: індексні, матричні, графічні та аналітичні. Індексні методи базуються на розрахунках різноманітних коефіцієнтів. До цієї групи методів належить метод інтегральної оцінки, метод заснований на теорії конкурентних переваг, індекс Розенблюта та інші.

Найпростішими методами вважаються матричні. Вони базуються на побудові матриць, які містять декілька основних показників конкурентоспроможності підприємства. До матричних методів належать: метод БКГ, матриця М. Портера, матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда, Матриця Мак-Кінзі, SWOT-аналіз та інші. Примітно, що один і той самий метод може одночасно бути класифікований за різними ознаками. Це пояснюється багатовимірністю методів, які водночас можна віднести до різних груп методів.

О.М. Николук [20] у своєму дисертаційному дослідженні виділила переваги та недоліки матричних методів. Узагальнюючий результати її

досліджень, зазначимо, що головною їх перевагою є відносна простота у використанні та наочність результатів. Тоді, як до недоліків відноситься їхня обмеженість, урахування обмеженої кількості показників, неадаптованість їх до специфіки діяльності підприємств. Матричні методи у більшій мірі можуть використовуватися у якості доповнення до основного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Окремо варто наголосити на моделі М. Портера та SWOT-аналізі, які відносяться як до матричних, так і якісних методів оцінки. В основі М. Портера лежить аналіз підприємства за 5 силами: існуючих та потенційних конкурентів, постачальників, споживачів, а також товарів-замінників. SWOT-аналіз поєднує аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати отримані за цими методами дають лише узагальнену інформацію про стан ринкового середовища та оптимальну стратегію подальшого розвитку. Натомість за їх допомогою не можливо оцінки рівень конкурентоспроможності [27].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності забезпечують наочність сприйняття отриманих результатів у вигляді графіків, діаграм тощо. вони досить подібні до матричних та головною перевагою є простота у побудові, можливість графічного порівняння разом з іншими підприємствами конкурентами. Недоліками є складність розрахунків через велику кількість вхідних даних. До графічних методів належать: індекс Херфіндаля-Хіршмана, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, квадрат потенціалу тощо [13].

До аналітичних методів відноситься система диференційних рівнянь, метод балів, метод різниць, методи експертної оцінки, метод рангів, метод зважених оцінок тощо. Ця група методів базується на використанні математичних розрахунків, експертних оцінок та ранжуванні показників, що дозволяє отримати більш обґрунтовані та формалізовані результати.

Існують й інші підходи до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. М.С. Рогоза та Ж.А. Кононенко [29] наводять дещо іншу класифікацію. Вони виділяються такі групи методів: фінансові, маркетингові, стратегічні, експертні та кількісні. Інші науковці

Ю.В. Ковтуненко та Я.В. Колісніченко [10] пропонують досить широкую класифікацію методів виділяючи 9 груп методів.

Варто зауважити, що незалежно від обраної класифікації, яку пропонують різні науковці, перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залишається загалом однаковим. Це пояснюється тим, що одні й ті самі методи можуть мати універсальний характер і відповідно бути віднесені до різних груп залежно від критерію поділу.

У додатку А систематизовано основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Можемо зробити висновок, що вибір відповідного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства повинен у першу чергу відповідати інформаційним ресурсам, якими володіє підприємство про інших конкурентів та ринкове середовище. Це суттєво звужує можливості вибору того чи іншого методу. Для отримання повної інформації доцільною є одночасна комбінація декількох методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

На наш погляд для українських підприємств найбільш підходить метод зваженої оцінки. Даний метод запропонований В.С. Лесюком [15] і базується на проведенні розрахунків показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства: виробничу, маркетингову, кадрову та фінансову. Це чотири основні сфери, на яких побудований кожен бізнес. Даний метод дозволяє оцінити як загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, так і кожної сфери окремо, що дозволяє знайти резерви для поліпшення. Результати можуть бути відображені графічно для наочності. Серед недоліків застосування даного методу слід відзначити трудомісткість, а також пошук інформації про аналогічні сфери конкурентів. Свою назву метод зваженої оцінки отримав завдяки використанню вагових коефіцієнтів для показників, що враховуються під час оцінки конкурентоспроможності

Таким чином, існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які класифікуються за різними ознаками. Універсального методу не має і для отримання релевантної інформації бажаним

є використання декількох методів. Вибір методу для оцінки конкурентоспроможності залежить від інформаційного забезпечення. У разі доступу до даних про конкурентів варто використовувати аналітичні (кількісні) методи, зокрема метод зваженої оцінки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами чого зроблено наступні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства». Конкурентоспроможність підприємства є складною та багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Вона має динамічний характер і визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких у сучасних умовах вирішальну роль відіграють адаптивність, інноваційність і ефективність управління. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує системного підходу, постійного вдосконалення бізнес-процесів і гнучкого реагування підприємств на виклики мінливого ринкового середовища.

2. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним багатогранним процесом, що базується на поєднанні кількісних і якісних методів та передбачає обов'язкове порівняння з основними конкурентами. Відсутність універсального підходу зумовлює необхідність адаптації методичного інструментарію до специфіки підприємства, рівня інформаційної забезпеченості та умов ринкового середовища. Найбільш обґрунтовані результати можуть бути отримані за умови комбінування кількох методів оцінки, що дозволяє комплексно визначити рівень конкурентоспроможності та виявити напрями її підвищення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЗОЛУШКА»

2.1. Економіко-організаційна характеристика ПП «Золушка»

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства обрано приватне підприємство «Золушка» (далі – ПП «Золушка»), яке є представником малого бізнесу України та зайняте у сфері торгівлі продуктами харчування. У табл. 2.1 наведено основні відомості про об'єкт дослідження.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПП «Золушка»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне підприємство «Золушка»
2	Скорочена назва підприємства	ПП «Золушка»
3	ЄДРПОУ	20424742
4	Юридична адреса	10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок 81 ^а
5	Дата реєстрації	16.09.1994
6	Розмір статутного капіталу	3500 грн
7	Керівник	Мангушев Михайло Юрійович
8	Середня кількість працівників	25 осіб
9	Основний вид економічної діяльності	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10	Основна продукція	Масло, дріжджі, спреди, сири, кондитерські вироби, спеції та приправи, соки, консерви овочеві тощо

Джерело: побудовано автором на основі [21-22, 39]

ПП «Золушка» проводить діяльність виключно на території України і у межах чинного законодавства. Належить ПП «Золушка» за величиною до підприємств малого бізнесу, оскільки чисельність працівників складає 25 осіб, що відповідає критеріям поділу підприємств на малі. Чистий дохід ПП «Золушка» за результатами 2024 р. складає 1017,2 тис. грн, а розмір активів – 6788,3 тис. грн., що також відповідає категорії малих підприємств. Зовнішньоекономічну діяльність ПП «Золушка» від часу свого заснування й

дотепер не проводило. ПП «Золушка» веде спрощений фінансовий облік малого підприємства, усі дані відображає достовірні та сплачує передбачені чинним законодавством податки до державного й місцевого бюджету. Головним внутрішнім документом ПП «Золушка» є статут, який представлено у додатку Б.

Статут ПП «Золушка» визначає напрямки діяльності, регулює відносини між власниками підприємства, розподіляє права й обов'язки, визначає органи управління та способи контролю за їх діяльністю, встановлює вимоги до формування статутного фонду, майна, а також розподілу прибутку тощо. Власниками ПП «Золушка» є родина Мангушевих: А.М. Мангушева (33,37 %), І.М. Мангушева (33,31 %), О.М. Мангушева (33,31 %) [21]. Між цими трьома власниками пропорційно поділена частка прав на ПП «Золушка» відповідно до їх внесків у статутний фонд товариства. Директором, який зайнятий поточним керівництвом ПП «Золушка» є Мангушев Михайло Юрійович.

ПП «Золушка» є регіональним підприємством, оскільки його діяльність обмежується містом Житомир та областю. Безпосередньо підприємство є дистриб'ютором уже готових продуктів харчування вітчизняних виробників. Виробничою діяльністю ПП «Золушка» не займається, а виключно торгівельною. До асортиментів продукції, яку реалізовує ПП «Золушка» належить: масло, дріжджі, спреди, сири, кондитерські вироби, спеції тощо. Досліджуване підприємство співпрацює з такими відомими брендами як: ТМ «Андрушівський маслосирзавод», ТМ «Золота миля», ТМ «Молочна мрія», ТМ «Балекс», ТМ «Харківські дріжджі», ТМ «Козуб», ТМ «Фаворит» тощо. Продукцію цих брендів ПП «Золушка» поставляє по магазинам м. Житомира та Житомирської області. Також ПП «Золушка» завжди прагне до удосконалення, розширення асортименту продукції, задоволення на цій основі клієнтів, тому відкрите до співпраці з відповідальними постачальниками.

Важливим стратегічним ресурсом ПП «Золушка» є персонал, який залучений в усі бізнес-процеси підприємства. Особливо значення працівників помітне в умовах воєнного стану та мобілізаційних процесів, через що виник

дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці України. ПП «Золушка» забезпечує працівників соціальним страхуванням, гарантує своєчасну оплату праці, матеріальну підтримку в разі несприятливих подій у їх житті, забезпечує засобами індивідуального захисту тощо. Тому попри війну та негативну демографічну ситуацію ПП «Золушка» на разі не відчуває проблем з дефіцитом кадрів. Протягом 2022-2024 рр. чисельність персоналу ПП «Золушка» складає 25 осіб, що дозволяє повністю виконувати запланований обсяг діяльності. У майбутньому, з завершенням війни та поліпшенням політико-економічної й демографічної ситуації в Україні, ПП «Золушка» планує подальше розширення своєї діяльності, охоплюючи сусідні області.

Значною перевагою ПП «Золушка» є наявність власних складів, що дозволяє зберігати продукти харчування з урахуванням вимог й стандартів. Також підприємство володіє власним вантажним автопарком у кількості 11 одиниць, що дозволяє оперативно доставляти продукцію у найвіддаленіші населені пункти Житомирської області. Клієнтами ПП «Золушка» є обласні підприємства харчової промисловості, заклади харчування, продовольчі ринки, продуктові мазагини, кафе, ресторати, а також широке коло приватних підприємців. З основних клієнтів ПП «Золушка» можемо виділити: мережу магазинів «Добриня», «Галя балувана», «Люцина» та інші. Окремо відзначимо підприємством ТОВ «Леся», яке є постійним клієнтом ПП «Золушка» та придбаває продукцію для своєї їдальні.

У додатку В представлено схематичне зображення організаційної структури управління ПП «Золушка». З неї видно, що вона є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є директор, який підпорядковується власникам ПП «Золушка». Директор на підприємстві відповідає за:

- організацію виконання рішень власників підприємства;
- розроблення поточних планів діяльності підприємства;
- досягнення поставлених цілей;
- затвердження щорічного кошторису, посадових осіб співробітників;

- затвердження цін на продукцію підприємства;
- прийняття та звільнення працівників;
- укладання угод від імені підприємства;
- представляти підприємства стейкхолдерам тощо.

У підпорядкуванні директора ПП «Золушка» знаходяться три його заступники: головний бухгалтер, комерційний директор та начальник комерційного відділу. Кожен з них відповідає за певний функціональний напрямок діяльності. Головний бухгалтер відповідає за фінансових та бухгалтерський облік, формування кошторису, фінансове планування тощо. У його підпорядкуванні знаходиться заступник, а також обліковець з реєстрації бухгалтерських даних. Для бухгалтерського обліку використовується програмне забезпечення «МЕДОК».

Комерційний директор на ПП «Золушка» відповідає за маркетингову та збутову політику. У його підпорядкуванні знаходиться начальник відділу збуту та торговельні представники. Останні займаються просуванням продукції ПП «Золушка» на ринок, пошуком нових клієнтів, підтримкою відносин з існуючими, проведенням презентацій та демонстрацій продукції, веденням звітності продаж тощо.

Начальнику комерційного відділу підпорядковуються завідувач складу, комірник, вантажники, а також водії автотранспортних засобів. Завідувач складу відповідає за організацію зберігання продукції, контроль обліку та руху товарів, а також за дотримання правил безпеки на складі. Комірник забезпечує правильне розміщення, приймання та відпуск товарів, веде первинну документацію і контролює наявність запасів. Вантажники виконують розвантажувально-навантажувальні роботи, сортування та підготовку продукції до відправки. Водії автотранспортних засобів відповідають за своєчасну доставку продукції до клієнтів, дотримання правил дорожнього руху та збереження вантажу під час перевезення.

З метою визначення успішності функціонування ПП «Золушка» на ринку слід провести аналіз основних фінансово-економічних показників за 2022-

2024 рр. Для цього буде використано офіційну фінансову звітність досліджуваного підприємства, яка представлена у додатках Г-Е. Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2022-2024 рр. представлено у додатку Ж.

Головним принципом функціонування будь-якого бізнесу є самофінансування. Він повинен функціонувати на умовах окупності вкладених інвестицій та отриманих дивідендів. Прибуток ПП «Золушка» формується як сальдо між отриманими доходами та понесеними витратами. Чистий дохід від реалізації продукції ПП «Золушка» демонструє позитивні зміни щорічно збільшуючись. У 2022 р. підприємство отримало чистий дохід розміром 50780,9 тис. грн, у наступному 2023 р. помітним його приріст на 10781,7 тис. грн або 21,23 %. У 2024 р. позитивна тенденція продовжилася, але темпи зростання чистого доходу дещо сповільнилися. Зростання чистого доходу 2024 р. склало 4360,9 тис. грн або 7,08 %. Важливо розуміти, що зростання чистого доходу відбулося під впливом двох ключових факторів. По-перше, під впливом інфляції зросла вартість на оптову й роздрібну ціну продуктів харчування, що вплинуло на загальний розмір чистого доходу. По-друге, ПП «Золушка» постійно працює над розширенням мережі клієнтів, залучаючи нових, що впливає на обсяги продажу.

При реалізації продукції ПП «Золушка» стикається з двома проблемами. Перша – загальна негативна демографічна ситуація, через яку зменшилася кількість потенційних клієнтів. Друга – зниження реальної платоспроможності населення, багато людей економить і менше придбаває товарів, шукає більш дешеві варіанти. Позитивним для ПП «Золушка» є те, що підприємство реалізовує продукцію харчування, яка належить до категорії першої необхідності.

Собівартість реалізованої продукції ПП «Золушка» також щорічно зростає. У 2022 р. вона становила 44229 тис. грн, у наступному році зростання склало 10068 тис. грн або 22,76 %, а у 2024 р. збільшилося ще на 4315,8 тис. грн або 7,95 %. Порівняння темпів зростання даного показника з чистим доходом показує перевищення першого над другим, що є негативним індикатором. Адже

він свідчить про те, що витрати ПП «Золушка» зростають більш високим темпом порівняно з доходами. Причинами зростання собівартості ПП «Золушка» є підвищення вартості запасних запчастин до автотранспорту, паливно-мастильних матеріалів, цін на продукти харчування, заробітної плати працівників тощо. Усе це відбивається на собівартості реалізованої продукції.

На рис. 2.1 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості ПП «Золушка» у 2022-2024 рр.

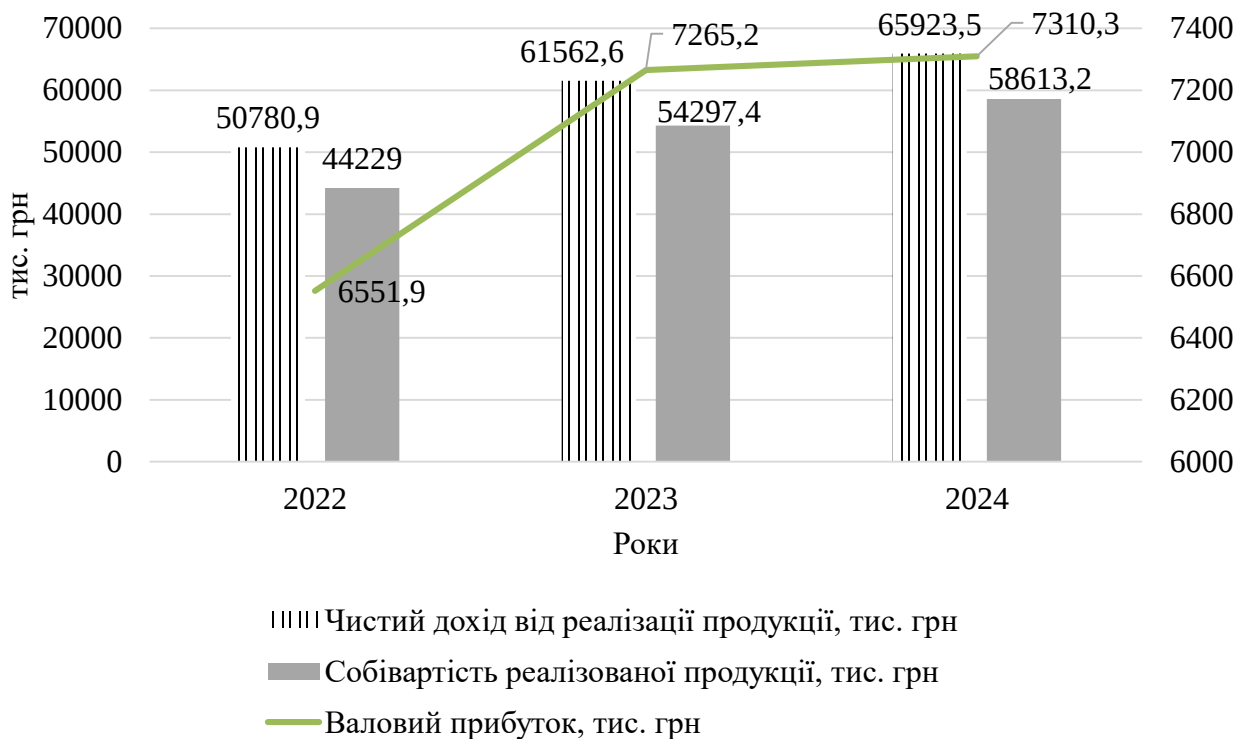


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості ПП «Золушка» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків Г-Е

Позитивним є постійне перевищення дохідної частини над витратною, що дозволяє ПП «Золушка» сформувати чистий фінансовий результат зі знаком «плюс». Однак і в даному показнику помітні негативні зміни. У 2022 р. чистий фінансовий результат ПП «Золушка» складав 1087,6 тис. грн, у 2023 р. дещо зменшився на 7 тис. грн або 0,64 %. У 2024 р. зменшення продовжилося і склало уже 63,4 тис. грн або 5,87 %. Несуттєво, але щорічно відбувається зменшення чистого фінансового результату. Це при тому, що щороку зростає рівень

інфляції, тому реальна вартість отриманого прибутку зменшується, що впливає на платоспроможність ПП «Золушка» та його можливості щодо інвестицій у власний розвиток.

На рис. 2.2 наведено динаміку чистого прибутку ПП «Золушка» у 2022-2024 рр.

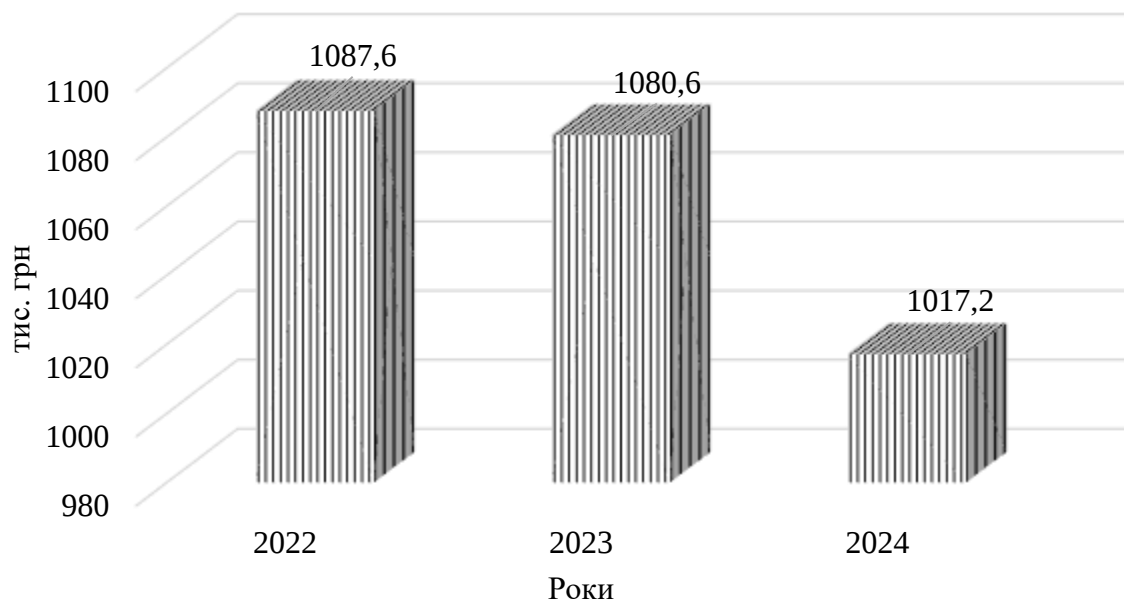


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ПП «Золушка» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків Г-Е

Наведена динаміка чистого прибутку ПП «Золушка» сигналізує про потребу в зміні існуючої бізнес-моделі, яка вимагає оновлення з урахуванням нових викликів. продовження даного негативного тренду ставить під загрозу самофінансування підприємства.

З позитивних змін слід відзначити зростання середньорічної вартості активів, яка а 2022-2024 рр. зросла з 5365,65 тис. грн до 7737,35 тис. грн. Така зміна свідчить про розширення майнового потенціалу підприємства, розвиток його матеріально-технічної бази. Зокрема, у 2024 р. зросла середньорічна вартість основних засобів на 54,7 % завдяки придбанню нового автотранспорту.

Позитивним є перевищенням темпів зростання середньорічної вартості власного капіталу над вартістю активів. У 2024 р. темп зростання власного

капіталу склав 21,32 %, а активів – 21,32 %. Хоча коефіцієнт автономії не суттєво але з 0,61 до 0,58 за 2023-2024 рр. зменшився. В цілому даний показник знаходиться у межах нормативного значення та свідчить про здатність ПП «Золушка» до самофінансування.

Рівень продуктивності праці на ПП «Золушка» щорічно зростає на 21,23 % у 2023 р. та на 7,08 % у 2024 р. При цьому простежується тренд до сповільнення зростання, але в цілому персонал ПП «Золушка» працює досить ефективно. Показники рентабельності мають позитивне значення, що свідчить про прибуткову діяльність ПП «Золушка». Однак як і у випадку попередніх показників помітне зниження рівня рентабельності ПП «Золушка». Зокрема, рентабельність продажу знизилася за 2022-2024 рр. з 2,14 % до 1,54 %.

Отже, ПП «Золушка» є українським дистриб'ютором продуктів харчування, яке функціонує на території Житомирської області. Бізнес-модель ПП «Золушка» передбачає придбання продуктів харчування у відомих виробників з подальшою їх оптовою реалізацією в продуктові магазини. Середньооблікова чисельність працівників ПП «Золушка» протягом 2022-2024 рр. залишалася незмінною, переважна більшість фінансово-економічних показників підприємства демонструє негативні зміни. Зокрема, чистий прибуток щорічно зменшується і складає у 2024 р. лише 1017,2 тис. грн. Попри всі виклики зовнішнього середовища ПП «Золушка» залишається прибутковим, але тренд зниження ключових показників не свідчить про розвиток підприємства.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Золушка»

З огляду на виявлені негативні тренди основних фінансово-економічних показників діяльність ПП «Золушка» важливо знайти можливі резерви для покращення бізнес-процесів. Найкращим способом для цього є проведення оцінки конкурентоспроможності ПП «Золушка» на фоні інших підприємств. Це дозволить визначити процеси, які на досліджуваному підприємстві відбуваються

гірше порівняно з іншими конкурентами, а які краще. Для проведення такої оцінки використано буде комплекс методів, які розглянуті у першому розділі кваліфікаційної роботи. Спершу побудуємо модель М. Портера для ПП «Золушка» (рис. 2.3).

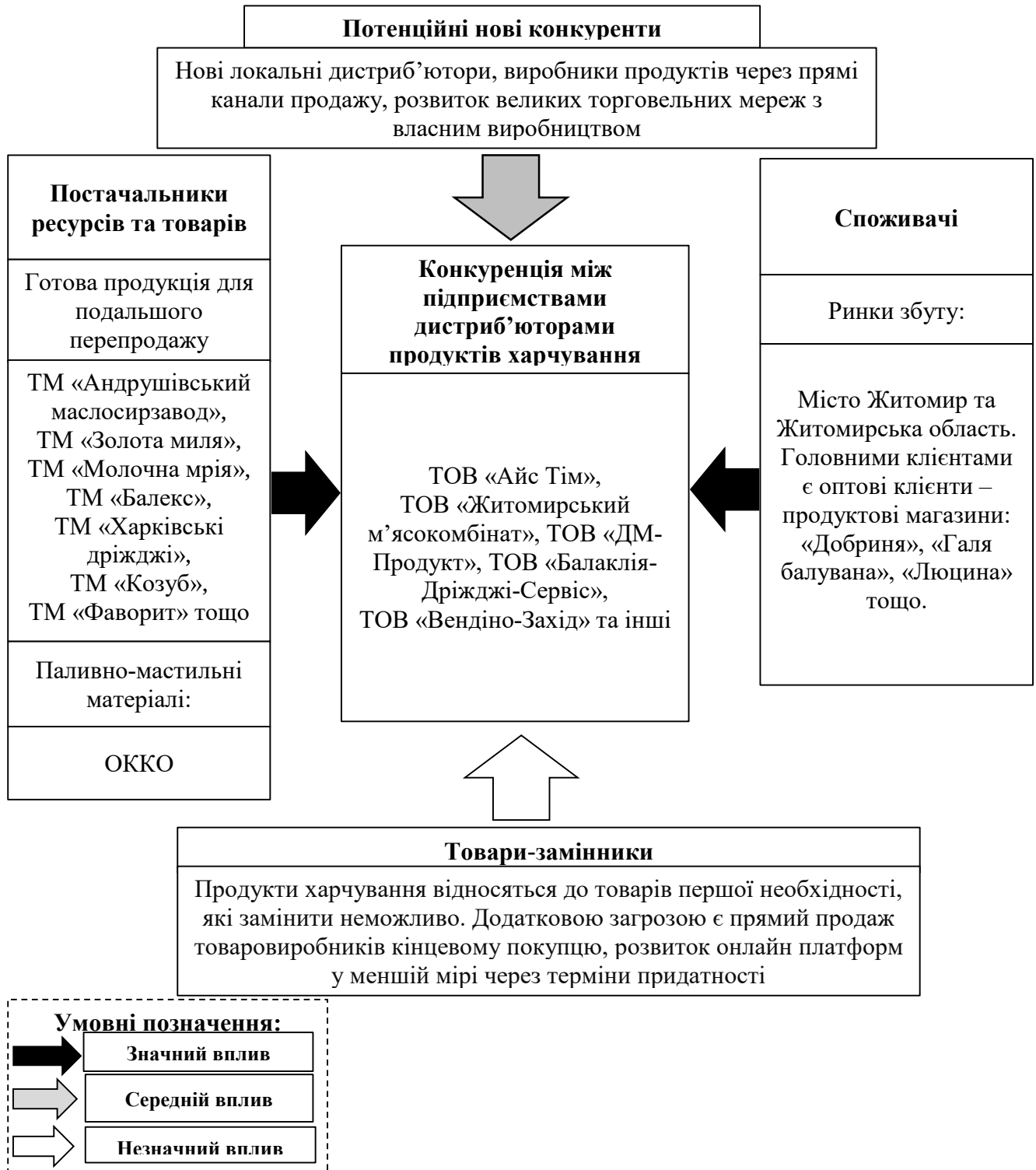


Рис. 2.3. Модель М. Портера для ПП «Золушка»

Джерело: авторська розробка

Згідно з моделлю М. Портера, значний вплив на діяльність ПП «Золушка» мають безпосередні конкуренти, постачальники та споживачі. Сегмент дистрибуції продуктів харчування Житомирської області відзначається високим рівнем насиченості, що зумовлює постійне посилення конкурентної боротьби за збереження ринкової частки. Наразі головними конкурентами ПП «Золушка» є: ТОВ «Айс Тім», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», ТОВ «ДМ-Продукт», ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс», ТОВ «Вендіно-Захід» та інші. Конкуренція між ними ведеться за клієнтів, розширення ринку збуту.

Демографічні зміни в Україні призводять до скорочення кількості потенційних клієнтів, що негативно позначається на динаміці попиту та можливостях розширення збуту. У цьому контексті для ПП «Золушка» особливої актуальності набуває формування програм лояльності, розробка гнучких умов співпраці та впровадження заходів щодо зміцнення довгострокових партнерських відносин із наявними покупцями. Орієнтація на споживача стає ключовим фактором стабілізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окремо відзначимо, що в умовах воєнних дій та руйнування логістичної інфраструктури існує висока ймовірність зривів поставок, що безпосередньо впливає на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Забезпечення безперебійності та належної якості постачання стає критично важливим завданням, від вирішення якого залежить не лише стабільність операційної діяльності, а й загальна конкурентоспроможність ПП «Золушка». Це обумовлює потребу у диверсифікації каналів постачання, розвитку альтернативних логістичних маршрутів та посиленні співпраці з надійними партнерами.

Водночас вплив потенційних нових конкурентів та товарів-замінників для ПП «Золушка» є менш відчутним. Продукти харчування відносяться до товарів першої необхідності, які практично не мають повноцінних замінників, тоді як високі бар'єри входу на ринок (значні інвестиції у логістичні потужності, складську інфраструктуру та формування партнерських відносин із

виробниками) обмежують ризик масової появи нових гравців. Таким чином, визначальними для розвитку підприємства залишаються конкурентне середовище, поведінка споживачів та взаємовідносини з постачальниками, які формують основу стратегічних орієнтирів його діяльності.

Наступним методом оцінки конкурентоспроможності, який буде застосовано у дослідженні, є метод зважених оцінок. Його використання дає можливість здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства у розрізі виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової сфер, а також порівняти отримані результати з показниками основних конкурентів. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони ПП «Золушка» у контексті безпосереднього конкурентного середовища та окреслити напрями для подальшого удосконалення.

Для проведення оцінки було відібрано таких конкурентів: ТОВ «ДМ-Продукт», ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» та ТОВ «Вендіно-Захід». Вибір саме цих підприємств обумовлений трьома ключовими чинниками: по-перше, вони функціонують у тій самій сфері діяльності та є прямими конкурентами ПП «Золушка»; по-друге, усі зазначені компанії є подібними за масштабами та обсягами діяльності; по-третє, існує можливість використання достовірних інформаційних даних щодо їх діяльності, зокрема фінансової звітності.

Разом із тим, доцільність включення до аналізу великих підприємств, таких як ТОВ «Айс Тім» чи ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», була відхилена. Це зумовлено тим, що зазначені компанії не лише займаються реалізацією продукції, а й мають потужні виробничі потужності, функціонують у ширших масштабах – не лише на регіональному житомирському ринку, але й на національному рівні. Таким чином, результати їх порівняння із ПП «Золушка» були б викривленими та нерелевантними для подальшого використання у дослідженні.

Для забезпечення об'єктивності та практичної цінності аналізу враховуються реальні можливості ПП «Золушка» та здійснюється співставлення саме з підприємствами подібного масштабу, що дозволяє отримати коректні

результати та зробити обґрунтовані висновки щодо рівня конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. У табл. 2.2 наведено основні відомості про підприємства конкуренти.

Таблиця 2.2

Основні відомості про підприємства конкуренти ПП «Золушка»

Параметр	Назви підприємств			
	ПП «Золушка»	ТОВ «ДМ-Продукт»	ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс»	ТОВ «Вендіно-Захід»
Код за ЄДРПОУ	20424742	31739140	30503282	34900785
Регіон, місто	Україна, Житомирська обл., місто Житомир	Україна, Житомирська обл., місто Житомир	Україна, Житомирська обл., місто Житомир	Україна, Житомирська обл., місто Житомир
КВЕД, основний	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами			
Дата реєстрації	16.09.1994	06.11.2001	07.07.1999	13.02.2007
Років ведення діяльності, років	31	24	26	19
Директор	Мангушев М.Ю.	Микитюк В.Б.	Шателюк І.І.	Бомбелюк В.В.
Чисельність працівників (осіб)	25	51	7	57
Статутний капітал (грн)	3500	1042243,6	70843	57142,86
Наявність власних складів	+	+	-	-
Наявність власного автопарку, од.	11	15	-	-

Джерело: складено автором за даними [39]

Згідно представлених даних ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» та ТОВ «Вендіно-Захід» не володіють власними складами та автотранспортом, тому користуються послугами сторонніх організацій на умовах оренди або працювати за схемою «сформували замовлення – постачальник забезпечує доставку». Такий підхід у бізнесі дещо обмежує гнучкість і швидкість реагування на потреби клієнтів порівняно з підприємствами, які мають власні логістичні потужності.

Що стосується чисельності персоналу, то вона також різниться. ПП «Золушка» має 25 працівників, ТОВ «ДМ-Продукт» – 51 особу,

ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» – 7 осіб, а ТОВ «Вендіно-Захід» – 57 осіб. Ці показники відображають різний масштаб операцій та можливості щодо обслуговування клієнтів, управління запасами та забезпечення логістичних процесів.

В цілому, наявність власних складів та автопарку у ПП «Золушка» та ТОВ «ДМ-Продукт» забезпечує їм вищу оперативність і контроль над поставками, тоді як відсутність таких ресурсів у інших конкурентів вказує на обмежену мобільність та потенційні ризики для своєчасного виконання замовлень.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності ПП «Золушка» методом зважених оцінок у табл. 2.3 відібрано показники, які є індикаторами чотирьох ключових сфер діяльності підприємств: фінансової, маркетингової, виробничої та кадрової. Відбір показників базувався на основі доступної аналітичної інформації щодо всіх досліджуваних підприємств, що забезпечує коректність даних.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників для оцінки конкурентних позицій підприємств

Показник	Підприємство			
	ПП «Золушка»	ТОВ «ДМ-Продукт»	ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс»	ТОВ «Вендіно-Захід»
1	2	3	4	5
Фінансова сфера				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,58	0,76	0,96	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,65	8,46	0,01
Рентабельність активів, %	13,15	11,96	8,68	0,16
Чистий прибуток, тис. грн	1017,2	2859,8	782,8	270
Виробнича сфера				
Фондовіддача, грн / грн	31,35	14,9	163,54	141
Рентабельність продукції, %	112,47	112,31	117,02	112,61
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,47	0,34	0,17	0,09
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	22	12,44	15,05	0,77

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Маркетингова сфера				
Частка ринку, %	0,05	0,12	0,02	0,07
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	65923,5	141141,9	24596,5	88336
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості, обертів	2,49	11,15	3,59	1,67
Рентабельність продажу, %	1,54	2,02	3,18	0,31
Кадрова сфера				
Продуктивність праці, тис грн / особу	2636,94	2767,48	3513,78	1549,75
Сталість персоналу, %	88	70	90	65
Середньомісячна заробітна плата, тис грн	22	32	18	20
Частка працівників з вищою освітою, %	70	65	75	64

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Слід звернути увагу, що всі відібрані показники є стимуляторами, тобто їх зростання є позитивним для підприємства та сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності. Водночас усі показники подані у різних одиницях вимірювання, що ускладнює їх безпосереднє порівняння між підприємствами. З метою забезпечення коректності подальших розрахунків необхідно здійснити нормалізацію показників.

Нормалізація здійснюється за такою формулою:

$$k_i = X_i / X_{\max} \quad (2.1)$$

де k_i – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника для відповідного підприємства;

$X_{\max}$ – максимальне значення показника з-поміж усіх підприємств.

Таким чином, усі показники приводяться до безрозмірної форми в інтервалі від 0 до одиниці, що дозволяє забезпечити їх порівнянність та використати у подальших розрахунках інтегральної оцінки

конкурентоспроможності підприємств. Значення конкурентоспроможності підприємств за кожною з сферою визначається за формулою:

$$КП_i = \sum_{a=1}^{m_i} a_i x_i \quad (2.2)$$

де $КП_i$ – конкурентоспроможність i -тої сфери підприємства;

a_i – вагові коефіцієнти, які в сумі $=1$;

x_i – нормалізовані значення показника.

Загальний індекс конкурентоспроможності визначається як сума індексів за окремими складовими. У табл. 2.4 визначено рівень конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності підприємств методом зважених оцінок

Показник	Вагове значення	Підприємство			
		ПП «Золушка»	ТОВ «ДМ-Продукт»	ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс»	ТОВ «Вендіно-Захід»
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	0,60	0,79	1,00	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,03	0,08	1,00	0,001
Рентабельність активів	0,2	1,00	0,91	0,66	0,01
Чистий прибуток	0,35	0,36	1,00	0,27	0,09
Індекс конкурентоспроможності за фінансовою складовою	x	0,48	0,75	0,68	0,04
Виробнича складова					
Фондовіддача	0,25	0,19	0,09	1	0,86
Рентабельність продукції	0,3	1	1	1,04	1
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,2	1	0,72	0,36	0,19
Коефіцієнт оборотності запасів	0,25	1	0,57	0,68	0,04
Індекс конкурентоспроможності за виробничою складовою	x	0,80	0,61	0,80	0,56

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Маркетингова складова					
Частка ринку	0,35	0,42	1,00	0,17	0,58
Чистий дохід від реалізації продукції	0,2	0,47	1,00	0,17	0,63
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	0,15	0,22	1,00	0,32	0,15
Рентабельність продажу	0,3	0,48	0,64	1,00	0,10
Індекс конкурентоспроможності за маркетинговою складовою	x	0,42	0,89	0,44	0,38
Кадрова складова					
Продуктивність праці, тис грн / особу	0,35	0,75	0,79	1,00	0,44
Сталість персоналу	0,25	0,98	0,78	1,00	0,72
Середньомісячна заробітна плата	0,25	0,69	1,00	0,56	0,63
Частка працівників з вищою освітою	0,15	0,93	0,87	1,00	0,85
Індекс конкурентоспроможності за кадровою складовою	x	0,82	0,85	0,89	0,62
Загальний індекс конкурентоспроможності	x	2,52	3,1	2,81	1,6

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Проведений розрахунок демонструє, що ПП «Золушка» є поступаєтьсся за рівнем конкурентоспроможності таким підприємствам як: ТОВ «ДМ-Продукт», який є головним лідером з рівнем індексу 3,1 бали, а також ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» з рівнем 2,81 бали. ПП «Золушка» згідно проведеної оцінки індекс конкурентоспроможності складає 2,52 бали, що більше лише від ТОВ «Вендіно-Захід», який є явним аусайдером з 1,6 балами.

Зважаючи на отримані значення індексу конкурентоспроможності, ПП «Золушка» необхідно покращувати основні бізнес-процеси. Зокрема, у розрізі основних складових найбільше відставання досліджуване підприємство має за маркетинговою складовою, що свідчить про потребу в удосконаленні маркетингової діяльності. Квадрат конкурентоспроможності ПП «Золушка» у порівнянні з його конкурентами наведено на рис. 2.4.

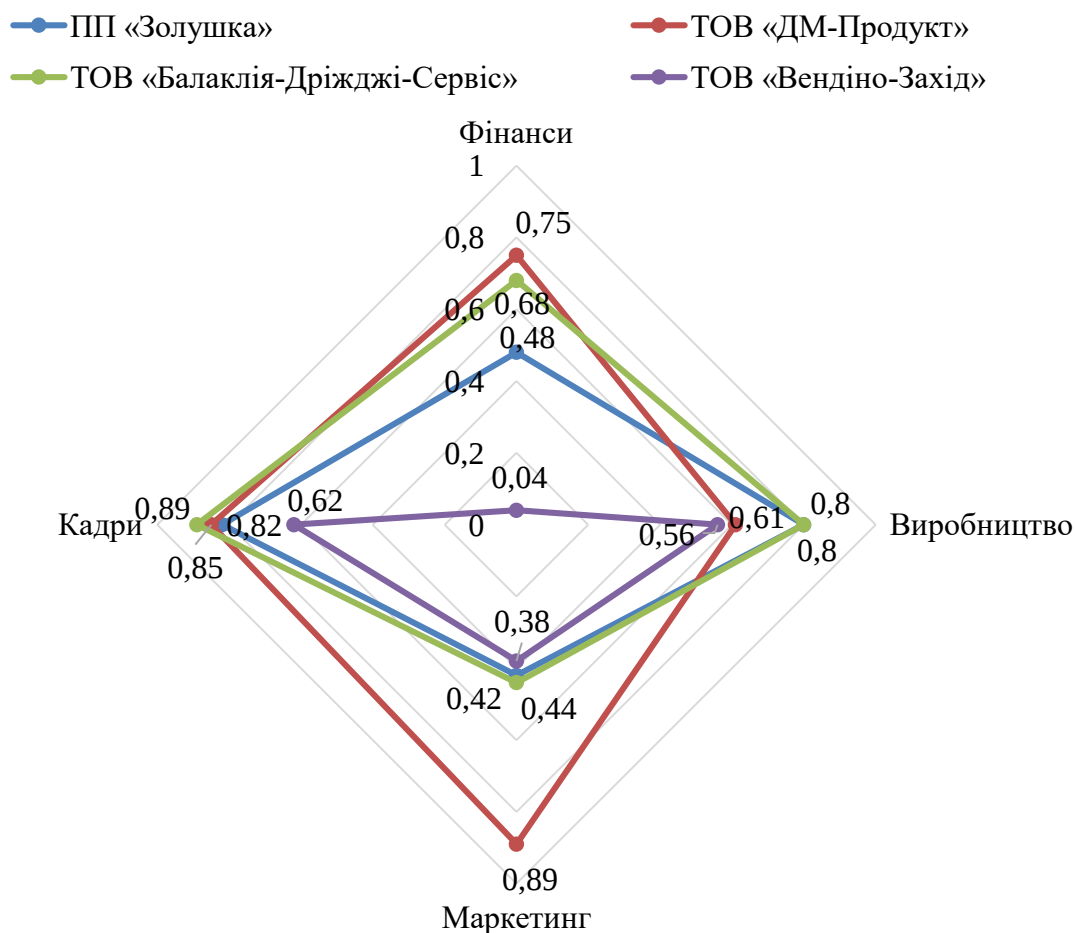


Рис. 2.4. Квадрат конкурентоспроможності ПП «Золушка» у порівнянні з його конкурентами

Джерело: авторська розробка

З отриманих даних видно, що ПП «Золушка» має досить високі показники у сфері виробництва (0,8) та кадрів (0,82) при максимально можливому 1 балу. Й той же час низькі конкурентні позиції за сферою маркетингу (0,42) та фінансів (0,48). На сферу фінансів негативно вплинув низький рівень прибутку та нестачі вільних грошових коштів. Вирішити це завдання можливо завдяки більш ефективній збутовій політиці, що дозволить комплексно поліпшити фінансові результати. У маркетинговій сфері ПП «Золушка» поступається конкурентам практично по усім ключовим показників, а саме: має низьку частку ринку, нижчий розмір отриманого чистого доходу від реалізації продукції та рентабельність продажу, а також наявні проблеми з своєчасним розрахунком

покупців. Перші дві проблеми свідчать про недостатню впізнаність бренду та слабкий рівень комунікації ПП «Золушка», а інші дві – обмежують фінансову гнучкість досліджуваного підприємства.

У маркетинговій сфері ПП «Золушка» відстає від конкурентів майже за всіма ключовими показниками, що проявляється у недостатньому залученні нових клієнтів, обмеженому зростанні доходів та неефективності рекламних каналів. Таким чином, наявна ситуація вказує на те, що подальший розвиток підприємства потребує комплексного підходу до покращення фінансових та маркетингових процесів, адже саме ці сфери стримують загальний рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, проведена оцінка конкурентоспроможності ПП «Золушка» методом зважених оцінок. Було порівняно ПП «Золушка» поряд з його головними конкурентами, а саме: ТОВ «ДМ-Продукт», ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» та ТОВ «Вендіно-Захід». Визначено загальну конкурентоспроможність підприємств, а також у розрізі 4 основних сфер: фінансів, виробництва, маркетингу та кадрів. ПП «Золушка» посідає третє позицію з 2,52 балами й поступається головному лідеру ТОВ «ДМ-Продукт» (3,1) та ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» (2,81). Це свідчить про потребу ПП «Золушка» в поліпшенні своїх бізнес-процесів. У розрізі 4 основних складових найбільше відставання ПП «Золушка» має у маркетинговій та фінансовій складовій. При цьому покращення маркетингової складової безпосередньо вплине на фінансові показники ПП «Золушка», оскільки збільшення частки ринку та обсягів продажів сприятиме зростанню чистого прибутку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження проведено аналіз сучасного стану конкурентоспроможності ПП «Золушка». За результатами чого зроблено наступні висновки:

1. Надано економіко-організаційну характеристику ПП «Золушка», яке є українським дистриб'ютором продуктів харчування. Підприємство працює за дистриб'юторською моделлю, закупаючи продукцію у відомих виробників і реалізуючи її оптовими партіями через мережу продуктових магазинів. Упродовж 2022-2024 рр. чисельність персоналу залишалася стабільною, однак фінансово-економічні показники мали негативну динаміку. Зокрема, чистий прибуток у 2024 р. скоротився до 1017,2 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності діяльності. Попри збереження прибутковості, наявні тенденції вказують на відсутність сталого розвитку підприємства.

2. Оцінено конкурентоспроможність ПП «Золушка». Оцінювання конкурентоспроможності ПП «Золушка» за методом зважених оцінок показало, що підприємство поступається основним конкурентам – ТОВ «ДМ-Продукт» і ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс», посівши третє місце з показником 2,52 бала. Найбільш проблемними виявилися маркетингова та фінансова складові, що потребують першочергового вдосконалення. Саме посилення маркетингової діяльності розглядається як ключовий резерв підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансових результатів підприємства.

Базуючись на отриманих результатах дослідження у наступному розділі розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка».

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЗОЛУШКА»

3.1. Маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

Виходячи з отриманих результатів у попередньому розділі кваліфікаційної роботи ПП «Золушка» потребує пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та низкою викликів воєнного часу, кожне підприємство потребує вжиття заходів для посилення збереження конкурентних позицій й формування нових конкурентних переваг. Без систематичного розвитку підприємства приречені на стагнацію, уповільнення росту та поступовою втратою конкурентних позицій.

ПП «Золушка» має ряд конкурентних переваг у кадровій та виробничій сфері, однак поступається головним конкурентам у маркетинговій сфері. Як наслідок, підприємство не у повній мірі використовує свій потенціал, що обмежує його у зростанні обсягів реалізації продукції та залученні нових клієнтів. Головними індикаторами проблем ПП «Золушка» є сповільнення темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції та щорічне зниження чистого прибутку. За наявною ситуацією ПП «Золушка» поступово втрачає конкурентні позиції та ризикує опинитися в не вигідному становищі, якщо своєчасно не будуть внесені зміни.

Тому важливим завданням є розробка практичних пропозицій направлених на підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка». Направлені ці пропозиції будуть на покращенні існуючих бізнес-процесів, усунення недоліків маркетингової діяльності ПП «Золушка», яка є значною слабшою у порівнянні з конкурентами.

По-перше, ПП «Золушка» має явні проблеми у сфері діджиталізації маркетингових процесів та взаємовідносин з клієнтами. ПП «Золушка» повністю

орієнтоване на оптові продажі та має велику кількість клієнтів. Це включає постійні контакти, телефонні дзвінки, особисті зустрічі торговельних агентів та ряд інших процесів взаємовідносин. Однак ПП «Золушка» не має жодного програмного забезпечення, яке б автоматизувало даний процес, сформувало воронки продаж, відстежувало ефективність комунікацій, дозволило аналізувати поведінку клієнтів, пропонувати персоналізовані пропозиції для кожного окремого клієнта, будувати дашборди тощо. Як наслідок ПП «Золушка» втрачає частину потенційних вигідних угод, а безпосередньо процес продажу залишається трудомістким й недостатньо ефективним. До цього слід додати проблеми в аналітиці даних внаслідок чого керівництву ПП «Золушка» велику кількість рішень доводиться приймати інтуїтивно, а не опираючись на глибоку аналітику даних.

Замість спеціалізованого програмного забезпечення, на зразок сучасної CRM-системи, ПП «Золушка» використовує обмежені можливості вітчизняного ІТ-продукту – систему «М.Е.Дос» та MS Excel. Хоча ця система не призначена безпосередньо для маркетингових завдань, але забезпечує електронний документообіг, звітність й дозволяє віддалено торговим агентам формувати заявки на поставлену продукцію, закривати угоди. По суті вона забезпечує лише електронний документообіг, а низку маркетингових завдань доводиться виконувати вручну й аналітика займає велику кількість часу. Тому для розширення діяльності ПП «Золушка», кращого обслуговування клієнтів, збільшення клієнтської бази, доцільно впровадити сучасну CRM-систему для малого бізнесу.

Сьогодні існує велика кількість CRM-систем, які підходять для малих торговельних підприємств, зокрема: KeepinCRM, KeyCRM, SalesDrive, NetHunt CRM, Poster POS, SITNIKS CRM та інші. Усі вони пропонують подібний функціонал та автоматизують процеси взаємовідносин з клієнтами. Тому нами відібрано 4 з них та у табл. 3.1 наведено порівняльну оцінку їх характеристик.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка характеристик CRM-систем

Критерій	KeepinCRM	KeyCRM	SalesDrive	NetHunt CRM
Основний фокус	Універсальна CRM для малого бізнесу (торгівля + послуги)	Онлайн-торгівля, маркетплейси, e-commerce	Оптова та роздрібна торгівля, товарний бізнес	Продажі та відносини з клієнтами (Gmail/Google Workspace)
Складський облік	Є, базовий (залишки, переміщення)	Є, зручний для онлайн-продажів	Розширений: партії, серії, терміни придатності	Немає повноцінного складу
Партії та терміни придатності	Немає	Обмежено (не повноцінно)	Є (заточено під продукти харчування)	Немає
Оптові та роздрібні ціни	Можна налаштувати вручну	Є базово	Повноцінно: окремі прайси для опту і роздробу	Немає
Документообіг (накладні, ТТН, рахунки)	Є (рахунки, накладні, акти)	Є	Є + інтеграції з доставками	Обмежено (угоди й листування)
Інтеграції	Нова Пошта, Rozetka, Prom, SMS, месенджери	Маркетплейси, месенджери	Нова Пошта, Укрпошта, BAS, телефонія	Gmail, Google Drive, LinkedIn, Zapier
Мобільний додаток	Є	Є	Є	Є
Автоматизація	Базові тригери	Базова автоматизація для інтернет-магазинів	Автоматизація бізнес-процесів	Сильна автоматизація в Gmail
Ціна (≈/міс/користувач)	від 0 грн (1 користувач), далі ~200 грн	від ~300 грн	від ~500-900 грн	від ~\$24 (≈920 грн)
Кому підходить	Малий бізнес, універсально	Онлайн-магазини, маркетплейси	Опт+роздріб товарів, продукти харчування, склади	B2B-продажі, компанії з великою кількістю листування

Джерело: складено автором за даними [4-5, 8, 19]

Найбільше під потреби ІПП «Золушка» підходить CRM-система SalesDrive, оскільки вона спеціалізується на оптово-роздрібній торгівлі, враховує облік партій товарів, терміни придатності продукції, дозволяє працювати з різними прайсами для оптових і роздрібних клієнтів, а також має інтеграції з системами

доставки та бухгалтерськими рішеннями. Це робить SalesDrive найбільш оптимальним вибором для ефективного управління бізнес-процесами ПП «Золушка».

Впровадження CRM-системи SalesDrive у бізнес-модель ПП «Золушка» дозволить отримати наступні переваги [19]:

- уся інформація про клієнтів, угоди, комунікації буде зберігатися в єдиній системі;
- автоматизується аналітика даних, на яку раніше ПП «Золушка» витрачали щомісяця;
- з'явиться можливість налаштувати воронки продажу з урахування індивідуальних потреб кожного клієнта;
- зручність в оформленні замовлення як з боку клієнтів, так і торгових представників, менеджерів з продажу;
- дозволить приймати замовлення онлайн через веб-сайт;
- рішення прийматимуть на основі аналітики даних;
- автоматичне нагадування допоможе не загубити важливі завдання, а дедлайни завжди будуть під контролем.

По-друге, ПП «Золушка» має власний веб-сайт, який знаходиться в інтернет-просторі за доменом: <http://zzolushka.com.ua/> [22]. Однак він є неповноцінним, на ньому розміщена виключно загальна інформація про підприємство: коротка історія розвитку, контакти, перелік постачальників, а також загальні види продукції. Однак не має можливості онлайн-замовлення, а також не представлено детальний асортимент продукції з їх найменуванням та прайсом. Поліпшення веб-сайту дозволило б покупцям здійснювати онлайн-замовлення, що зручніше й швидше у порівнянні з телефонним дзвінком. Також веб-сайт є «обличчям» бренду, тому це дозволило б покращити сприйняття та впізнаність ПП «Золушка» серед цільової аудиторії.

По-третє, у частині маркетингової діяльності ПП «Золушка» зовсім не використовує соціальні мережі для просування своєї продукції. Вважаємо зазначене є чи не найбільшим недоліком ПП «Золушка», який не дозволяє

повноцінно використати власні можливості та максимізувати обсяги продажу.

Для підтвердження слугують дані проведеного опитування дослідницькою компанією InMind на замовлення USAID/Internews, згідно якими в Україні 90 % населення користується щоденно інтернетом, ще 84 % є користувачами соціальних мереж. Цікавим є фактом, що 40 % використовують виключно соціальні мережі для отримання новин, пошуку товарів, комунікації та інших цілей. На рис. 3.2 наведено дані щодо кількості користувачів соціальних мереж в Україні.



Рис. 3.1. Кількість користувачів у соціальних мережах України [40]

Джерело: [16]

Наведені дані дають підстави зробити висновок про те, що в Україні велика кількість користувачів соціальних мереж. Зважаючи на зазначене присутність бренду в популярних соціальних мережах є необхідністю, що дозволить збільшити обсяги продажу, завоювати прихильність споживачів, сформувати лояльність до підприємства. Тому ПП «Золушка» доцільно створити власні облікові записи у таких популярних соціальних мережах як: Instagram, Facebook та TikTok. Instagram дозволить ефективно презентувати продукцію через візуальний контент (фото та відео страв, рецепти), Facebook забезпечить комунікацію з більш зрілою аудиторією та інформування про акції, а TikTok відкриє можливості для швидкого поширення контенту серед молоді та формування сучасного іміджу бренду.

Завдяки цьому суттєво зрости впізнаність бренду ПП «Золушка», розшириться клієнтська база й дозволить залучити підприємству не лише оптових покупців, але й роздрібних. Останні зможуть здійснювати замовлення, приїжджати до складу, де отримуватимуть своє замовлення. Після 6-12 місяців таких нововведень можливо провести детальну аналітику про їх успішність та можливе масштабування шляхом відкриття власного магазину.

Для реалізації пропозиції щодо ведення соціальних мереж ПП «Золушка» необхідним є залучення додаткового співробітника. В сучасній термінології – маркетолог соціальних мереж. Він буде відповідати за комунікацію з клієнтами, ведення сторінок ПП «Золушка» у соціальних мережах, створення якісного контенту та оперативне реагування на відгуки. Крім того, до його завдань входить проведення рекламних кампаній та аналітика ефективності онлайн-просування.

Узагальнюючи у табл. 3.1 наведено маркетингові ініціативи для підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка».

Таблиця 3.1

**Маркетингові ініціативи для підвищення конкурентоспроможності
ПП «Золушка»**

№	Ініціатива	Дії для їх впровадження	Очікуваний результат
1	Впровадження CRM-системи SalesDrive	Інтеграція CRM у бізнес-процеси, навчання персоналу, налаштування бази даних клієнтів і угод	Поліпшення управління взаємодією з клієнтами, централізація інформації, зростання ефективності продажів та підвищення лояльності клієнтів
2	Удосконалення веб-сайту	Оптимізація для мобільних пристроїв, поліпшення навігації, SEO-просування, додання функції онлайн-замовлень, вкладки з прайсом та товарним асортиментом	Підвищення привабливості бренду, зростання кількості відвідувачів сайту, покращення комунікації з потенційними клієнтами, додаткове джерело генерації доходу
3	Повноцінне ведення соціальних мереж	Створення контент-плану, регулярне оновлення, взаємодія з підписниками, запуск рекламних кампаній	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, підтримка постійних покупців, формування позитивного іміджу компанії
4	Запровадження посади маркетолога соціальних мереж	Найм спеціаліста, визначення обов'язків, навчання, контроль ефективності діяльності	Професійне управління SMM-каналами, систематичне просування компанії, підвищення ефективності маркетингових кампаній і залучення аудиторії

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що запропоновані маркетингові ініціативи ураховують сучасні тенденції розвитку ринку та потреби клієнтів, сприяють підвищенню ефективності взаємодії з покупцями, покращенню іміджу компанії та розширенню каналів продажу. Реалізація цих заходів дозволить оптимізувати маркетингові процеси, що безпосередньо відобразиться на фінансових результатах і загалом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПП «Золушка».

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка» запропоновано ряд маркетингових ініціатив. Вони включають: впровадження CRM-системи SalesDrive, удосконалення веб-сайту, повноцінне ведення соціальних мереж, запровадження посади маркетолога соціальних мереж. Саме ці ініціативи дозволять ПП «Золушка» вирішити наявні проблеми й суттєво поліпшити маркетингову складову власної бізнес-моделі, що підвищить конкурентоспроможність підприємства в цілому. Надалі важливо оцінити результативність запропонованих заходів.

3.2. Оцінка результативності запропонованих заходів

В умовах воєнних викликів та високої нестабільності ринку особливо важливо, щоб маркетингові заходи, які впроваджуються у ПП «Золушка», мали чітке економічне обґрунтування. Завдяки плануванню та попередньому аналізу їх ефективності можна мінімізувати ризики та спрямувати наявні ресурси на найперспективніші напрямки розвитку підприємства.

Оцінити реальну результативність запропонованих дій буде можливо лише через кілька місяців після початку їх реалізації, коли з'являться фактичні дані про зміни в обсягах продажів, притоку нових клієнтів та загальну ефективність маркетингових процесів. Наразі ж можна провести попередній аналіз, базуючись на запланованих показниках і прогнозованих результатах, що дозволяє оцінити доцільність і потенційну вигоду впровадження маркетингових заходів.

Впровадження CRM-системи SalesDrive передбачає витрати в середньому 750 грн на місяць для одного користувача. Для ефективної роботи ПП «Золушка» потрібен доступ для 13 співробітників, серед яких працівники бухгалтерії, відділу збуту, торговельні представники та керівництво компанії. Орієнтовна вартість налаштування системи, навчання персоналу та інтеграції в існуючу інформаційну базу «М.Е.Дос» становить близько 10 000 грн. Такий комплекс заходів забезпечить централізоване управління клієнтською базою, координацію продажів та прозорість бізнес-процесів.

Модернізація веб-сайту ПП «Золушка» включає адаптацію під мобільні пристрої, покращення структури навігації, базове SEO-просування, а також впровадження можливості онлайн-замовлень, розділу з прайс-листом і повним каталогом продукції. Оскільки веб-ресурс уже функціонує, йдеться саме про його вдосконалення та додавання нових функціональних можливостей. Орієнтовна вартість реалізації цих робіт становить близько 20 000 грн, що покриває оплату роботи веб-розробника та встановлення всіх необхідних модулів.

Також у ПП «Золушка» буде запроваджено посаду маркетолога соціальних мереж, який відповідатиме за професійне ведення всіх SMM-каналів підприємства, створення контент-планів, регулярне оновлення інформації, взаємодію з підписниками та запуск рекламних кампаній. Крім того, цей спеціаліст буде контролювати та керувати веб-сайтом, слідкувати за оновленням асортименту, прайсу та функціоналом онлайн-замовлень, забезпечуючи узгодженість маркетингових активностей та цифрових каналів продажу. У табл. 3.2 наведено розрахунок витрат на оплату праці даного фахівця.

Таблиця 3.2

Витрати на оплату праці маркетолога соціальних мереж ПП «Золушка»

Посада	Кількість працівників	Ставка, грн.	Премія, грн.	ЄСВ (22 %)	Щомісячні витрати, грн.	Витрати на рік, грн.
Маркетолог соціальних мереж	1	20000	5000	5500	30500	366000

Джерело: авторський розрахунок

Відносно повноцінного ведення соціальних мереж, цим займатиметься маркетолог соціальних мереж, який відповідатиме за створення контент-планів, регулярне оновлення інформації, взаємодію з підписниками, запуск рекламних кампаній, а також координацію з веб-сайтом компанії та контроль за оновленням асортименту і прайсу.

Для ефективного просування соціальних мереж і сайту буде сформований бюджет на рекламу. Орієнтуючись на фінансові показники ПП «Золушка» за 2024 рік, зокрема чистий дохід від реалізації продукції 65 923,5 тис. грн та валовий прибуток 7 310,3 тис. грн, доцільно виділити на маркетингові активності приблизно 3-5 % від валового прибутку, що становитиме близько 220-365 тис. грн на рік.

У табл. 3.3 наведено бюджет витрат ПП «Золушка» на впровадження запропонованих маркетингових ініціатив.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат ПП «Золушка» на впровадження запропонованих маркетингових ініціатив

Стаття витрат	Кількість / параметр	Одинична вартість, грн	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
CRM-система SalesDrive	13 користувачів	750	9750	117 000
Налаштування, навчання та інтеграція CRM	1 раз	10 000	-	10 000
Удосконалення веб-сайту	1 проект	-	-	20 000
Маркетолог соціальних мереж	1	20 000 + премія 5 000	30 500	366 000
Бюджет на рекламу та просування соцмереж і сайту	-	-	-	300 000
Разом (орієнтовно)	-	-	-	813 000

Джерело: авторський розрахунок

Згідно сформованого бюджету ПП «Золушка» необхідно 813 тис. грн на впровадження запропонованих маркетингових ініціатив. Ці кошти ПП «Золушка» необхідно не одномоментно, а протягом року. Їх підприємство може виділяти шляхом щорічного відрахування з суми отриманого чистого доходу від реалізації продукції чи валового прибутку.

Для розрахунку можливого прирості чистого доходу використаємо формулу Ж.Ж. Ламбена [14]:

$$Q_1 = 2,024 \times Q_{t-1}^{0,565} \times S_1^{0,190} \quad (3.1)$$

де Q_1 – планований приріст чистого доходу підприємства від реалізації продукції у наступному періоді;

Q_{t-1} – чистий дохід від реалізації продукції підприємства у попередньому періоді;

S_1 – витрати на впровадження маркетингових заходів.

Визначаємо приріст чистого доходу ПП «Золушка»:

$$Q_1 = 2,024 \times 65923,5^{0,565} \times 813^{0,190} = 3818 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до проведених розрахунків очікується планове зростання чистого доходу від реалізації продукції ПП «Золушка» в сумі 3818 тис. грн. Це відбудеться завдяки маркетинговим ініціативам, що спрямовані на залучення нових клієнтів, відкриття нових каналів продажу, розвиток власного бренду. Економічним ефектом для ПП «Золушка» стане формування додаткового чистого прибутку. Для цього визначення розрахунки представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект ПП «Золушка» від впровадження запропонованих маркетингових ініціатив

Показник	Результат
Витрати на маркетингові ініціативи, тис. грн	813
Додаткові витрати пов'язані з приростом обсягу продажу, тис. грн	2672,6
Очікуваний приріст чистого доходу, тис. грн	3818
Валовий прибуток, тис. грн	1145,4
Податок з прибутку, тис. грн	206,2
Чистий прибуток, тис. грн.	939,2
Рентабельність витрат, %	115,52
Рентабельність продажу, %	24,59

Джерело: авторський розрахунок

Наведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих маркетингових ініціатив. Згідно прогнозних значень очікується чистий прибуток розміром 939,2 тис. грн. Це відбудеться завдяки збільшенню обсягів продажу продукції ПП «Золушка», збільшення клієнтської мережі. Рентабельність витрат становитиме 115,52 %, а рентабельність продажу – 24,59 %. Ці дані підтверджують перспективність впровадження запропонованих заходів, що відобразиться на зміцненні конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка». За результатами чого зроблено наступні висновки:

1. Обґрунтовано маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для посилення ринкових позицій ПП «Золушка» доцільно зосередитися на модернізації маркетингової діяльності із застосуванням цифрових інструментів. Запропоновані заходи передбачають автоматизацію роботи з клієнтами за допомогою CRM SalesDrive, оновлення онлайн-представництва підприємства, активізацію комунікацій у соціальних мережах та формування окремої функції SMM-управління. Реалізація цих рішень створить передумови для зростання впізнаваності бренду, підвищення лояльності споживачів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2. Здійснено оцінку результативності запропонованих заходів. Проведена оцінка демонструє необхідність у вкладенні з боку ПП «Золушка» додаткових 813 тис. грн у реалізацію запропонованих маркетингових ініціатив. За допомогою формули Ж.Ж. Ламбена визначено очікуваний дохід у розмірі 3818 тис. грн, а сума чистого прибутку складе 939,2 тис. грн. Це додаткова сума чистого прибутку, яка забезпечена буде завдяки запропонованим маркетинговим ініціативам. В сукупності вони суттєво поліпшать маркетингову складову, фінансові результати ПП «Золушка» та конкурентоспроможність в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи здійснено узагальнення теоретико-методичних підходів та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка» в сучасних умовах господарювання. У ході чого виконано наступні завдання:

1. Розкрито сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства». Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку. Дана величина не є статичною, а під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів її рівень змінюється. Підприємствам необхідно працювати постійно над поліпшенням бізнес-процесів, впровадженням інновацій, відстеження трендів та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Саме ці фактори є головною запорукою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

2. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які класифікуються за різними ознаками. Універсального методу не має і для отримання релевантної інформації бажаним є використання декількох методів. Вибір методу для оцінки конкурентоспроможності залежить від інформаційного забезпечення. У разі доступу до даних про конкурентів варто використовувати аналітичні (кількісні) методи, зокрема метод зваженої оцінки. У якості недостатньої інформації, то варто використовувати експертну оцінку, різні методи якісної оцінки.

3. Надано економіко-організаційну характеристику ПП «Золушка». ПП «Золушка» є українським дистриб'ютором продуктів харчування, яке функціонує на території Житомирської області. Бізнес-модель ПП «Золушка» передбачає придбання продуктів харчування у відомих виробників з подальшою їх оптовою реалізацією в продуктові магазини. Середньооблікова чисельність працівників ПП «Золушка» протягом 2022-2024 рр. залишалася незмінною,

переважна більшість фінансово-економічних показників підприємства демонструє негативні зміни. Зокрема, чистий прибуток щорічно зменшується і складає у 2024 р. лише 1017,2 тис. грн. Попри всі виклики зовнішнього середовища ПП «Золушка» залишається прибутковим, але тренд зниження ключових показників не свідчить про розвиток підприємства.

4. Оцінено конкурентоспроможність ПП «Золушка». Проведена оцінка конкурентоспроможності ПП «Золушка» методом зважених оцінок. Було порівняно ПП «Золушка» поряд з його головними конкурентами, а саме: ТОВ «ДМ-Продукт», ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» та ТОВ «Вендіно-Захід». Визначено загальну конкурентоспроможність підприємств, а також у розрізі 4 основних сфер: фінансів, виробництва, маркетингу та кадрів. ПП «Золушка» посідає третє позицію з 2,52 балами й поступається головному лідеру ТОВ «ДМ-Продукт» (3,1) та ТОВ «Балаклія-Дріжджі-Сервіс» (2,81). Це свідчить про потребу ПП «Золушка» в поліпшенні своїх бізнес-процесів. У розрізі 4 основних складових найбільше відставання ПП «Золушка» має у маркетинговій та фінансовій складовій. При цьому покращення маркетингової складової безпосередньо вплине на фінансові показники ПП «Золушка», оскільки збільшення частки ринку та обсягів продажів сприятиме зростанню чистого прибутку. Отримані результати дозволять констатувати, що найбільші резерви ПП «Золушка» криються у поліпшенні маркетингової діяльності.

5. Обґрунтовано маркетингові ініціативи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. З метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Золушка» запропоновано ряд маркетингових ініціатив. Вони включають: впровадження CRM-системи SalesDrive, удосконалення веб-сайту, повноцінне ведення соціальних мереж, запровадження посади маркетолога соціальних мереж. Саме ці ініціативи дозволять ПП «Золушка» вирішити наявні проблеми й суттєво поліпшити маркетингову складову власної бізнес-моделі, що підвищить конкурентоспроможність підприємства в цілому.

6. Здійснено оцінку результативності запропонованих заходів. Проведена оцінка демонструє необхідність у вкладенні з боку ПП «Золушка» додаткових 813 тис. грн у реалізацію запропонованих маркетингових ініціатив. За допомогою формули Ж.Ж. Ламбена визначено очікуваний дохід у розмірі 3818 тис. грн, а сума чистого прибутку складе 939,2 тис. грн. Це додаткова сума чистого прибутку, яка забезпечена буде завдяки запропонованим маркетинговим ініціативам. В сукупності вони суттєво поліпшать маркетингову складову, фінансові результати ПП «Золушка» та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

ПП «Золушка» як і будь-якому іншому підприємстві необхідно постійно розвиватися, бути відкритим до нововведень, визначати слабкі місця у своїй бізнес-моделі та вживати заходи направлені на їх усунення. Це забезпечить систематичний розвиток ПП «Золушка» та поступове підвищення своєї конкурентоспроможності. Головним драйвером для подальшого розвитку ПП «Золушка» є впровадження інновацій: маркетингових, продуктових, процесових та організаційних. У даному дослідженні на прикладі маркетингових інновацій показано, як вони можуть позитивно вплинути на фінансові результати діяльності ПП «Золушка» та його конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145-153.
2. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2 (100). С. 12-18.
3. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (дата звернення: 14.09.2025)
4. Все, що потрібно підприємцю. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звенення: 26.09.2025)
5. Десять CRM для бізнесу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/10-crm-dlya-biznesu-perevagi-ta-nedoliki> (дата звенення: 26.09.2025)
6. Жиялков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 12-18
7. Життя у смартфоні: Як українці використовували медіа та соціальні мережі у 2024 році – опитування USAID/Internews. URL: <https://infolight.in.ua/en/2024/12/01/life-in-a-smartphone-how-ukrainians-used-media-and-social-networks-in-2024-usaid-internews-survey/> (дата звенення: 25.09.2025)
8. Зрозуміла CRM для керування компанією. URL: <https://keepincrm.com/> (дата звенення: 26.09.2025)
9. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. Випуск 201. С. 79-84.

10. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2. С. 35-41.
11. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 19.09.2025)
12. Котигорох А. Л., Супрун С. Д. Основні аспекти економічної сутності та змісту конкурентоспроможності підприємства. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С. 136-139.
13. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с
14. Ламбен Жан-Жак Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з французької. Київ: Наука, 1996. 589 с.
15. Лесюк В.С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512-518.
16. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Havas Village Ukraine. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (дата звенення: 25.09.2025)
17. Мельник С.М. Маркетинговий комплекс конкурентоспроможності підприємств. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2025. №1. С. 48-58.
18. Мохненко А.С. Антонов Р.А. Характеристика основних факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025.. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/>

article/view/2025-17-04-07/2025-17-04-07 (дата звернення: 14.09.2025)

19. Найкращі CRM для бізнесу. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/best-crm-systems/> (дата звернення: 26.09.2025)

20. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Житомир, 2017. 506 с.

21. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 14.09.2025)

22. Офіційний веб-сайт ПП «Золушка». URL: <http://zzolushka.com.ua/> (дата звернення: 19.09.2025)

23. Пахуча Е.В., Бабица В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/3f0a6acb-7306-49aa-9722-e6bfd16df564> (дата звернення: 14.09.2025)

24. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 19.09.2025)

25. Пожогін Д.О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5725> (дата звернення: 10.10.2025)

26. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2018. 390 с.

27. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наша формат, 2019. 624 с.

28. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 19.09.2025)

29. Рогоза М.Є., Кононенко Ж.А., Яковенко Т.І. Методологічні підходи у дослідженнях конкурентоспроможності підприємств. *Modern Economics*. 2024.

№ 44(2024). С. 139-146.

30. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152=161.

31. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321-326.

32. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 19.09.2025)

33. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 14.09.2025)

34. Christensen C.M., McDonald R., Altman E.J., Palmer J.E. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*. 2018. № 55(7). С. 1043-1078.

35. Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 14.09.2025)

36. Collins J. Turning the flywheel: A monograph to accompany good to great. Random House. 2019. 345 p.

37. Hamel G., Prahalad C.K. Do you really have a global strategy?. In *International Business*. 2017. pp. 285-294).

38. Ivanchenko V. Competition and competitiveness of the enterprise. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/177.pdf> (дата звернення: 14.09.2025)

39. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 14.09.2025)

40. Zawojcka A., Siudek T. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Researchgate*. 2014. Pp. 91-108.