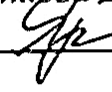
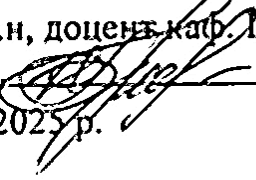


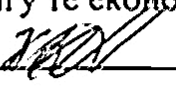
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

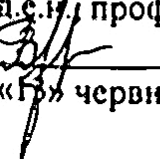
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Ярмак Б.А. 

Керівник: к.е.н, доцент каф. ПЛМ
Григорук І.О. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: д. е. н., професор, зав. каф.
менеджменту, маркетингу та економіки ВНТУ
Карачина Н.П. 
«12» червня 2025р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.с.н., проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Ярмаку Богдану Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

керівник роботи Григорук Ірина Олександрівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ФОП Коваль Р.А., законодавчо-нормативні акти з питань управління конкурентоспроможністю підприємства

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Аналіз сучасного стану управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А.

3. Пропозиції і рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

Табл. - Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» в дослідженнях провідних українських науковців

Табл. - Організаційно-правова характеристика підприємства ФОП Коваль Р.А. як суб'єкта господарювання

Табл. - Основні економічні показники господарської діяльності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників фінансового стану ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка доходів господарської діяльності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка витрат господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка фінансових результатів діяльності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка показників ліквідності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників фінансової стійкості ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

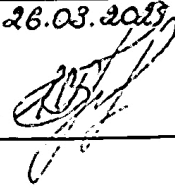
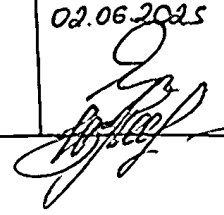
Табл. - Динаміка показників ділової активності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр.

Табл. - SWOT-аналіз ФОП Коваль Р.А.

Табл. - Матриця оцінки конкурентоспроможності ФОП Коваль Р.А.

Рис. - Організаційна структура ФОП Коваль Р.А.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Григорук І.О., доцент кафедри ПЛМ	26.03.2025 	02.06.2025 

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

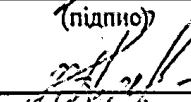
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	Виконано
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	Виконано
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	Виконано
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	Виконано
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	Виконано
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	Виконано
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Ярмак Б.А.

Керівник роботи


(підпис)

Григорук І.О.

АНОТАЦІЯ

Ярмак Б.А. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства».

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядається економічна суть системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено дослідження загального стану управління ФОП Коваль Р.А., проаналізовано його фінансовий стан та оцінено систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено пропозиції і рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємстві з розрахунком економічного ефекту від впроваджених заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, фізична особа-підприємець, мале підприємство, стратегії конкурентних переваг.

ANNOTATION

Yarmak B.A. Bachelor's qualification work on the topic: "Improving the management of the competitiveness of the enterprise".

The bachelor's qualification work considers the economic essence of the system of management of the competitiveness of the enterprise. A study of the general state of management of the individual entrepreneur Koval R.A. was conducted, its financial condition was analyzed and the system of management of the competitiveness of the enterprise was assessed. Proposals and recommendations are given for improving the system of management of the competitiveness of the enterprise based on the calculation of the economic effect of the implementation of measures.

Keywords: competitiveness, management, individual entrepreneur, male enterprise, strategies of competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та структура управління конкурентоспроможністю підприємства	5
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	12
1.3 Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства	20
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП КОВАЛЬ Р.А.	27
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ФОП Коваль Р.А.	27
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	31
2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства	41
3 ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації	48
3.2 Обґрунтування вибору стратегії конкурентних переваг для ФОП Коваль Р.А.	53
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	72
Додаток Б (довідковий). Фінансова звітність підприємства	73
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал.	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки та потужним рушієм розвитку суспільного виробництва. У міру зростання суперництва між компаніями, дедалі більшої ваги набуває завдання збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Багато компаній зосереджують свої зусилля на досягненні переваг у конкурентній боротьбі, впроваджуючи ефективні стратегії розвитку для реалізації своїх цілей.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що впровадження сучасних управлінських інструментів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов та ефективніше адаптуватися до впливу несприятливих чинників макросередовища. Це забезпечує компанії інформаційну перевагу, яка може зміцнити її позиції на ринку.

Завдяки сучасним методам менеджменту з'являється можливість здійснювати ефективний контроль над діяльністю усіх структурних підрозділів підприємства. Постійний доступ до актуальної інформації дає змогу швидко коригувати бізнес-процеси та організаційну структуру. Таким чином, управління конкурентоспроможністю не лише допомагає знизити ризики та уникнути загроз у конкурентному середовищі, а й сприяє збереженню стабільної позиції підприємства на ринку.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів, розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Згідно визначеної мети, в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та структуру управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розкрити методичні підходи оцінки конкурентоспроможності

підприємства;

- надати загальну характеристика господарської діяльності ФОП Коваль Р.А.;
- проаналізувати фінансовий сан ФОП Коваль Р.А.;
- провести оцінку систему управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А.;
- визначити можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації;
- обґрунтувати вибір стратегії конкурентних переваг для ФОП Коваль Р.А.

Об’єкт дослідження - діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти, методи і механізми удосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано **методи**: системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ; теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників діяльності ФОП Коваль Р.А., а також використовувалися так загальнонаукові методи як методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати проведених досліджень апробовані автором на 2 конференціях: Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, м. Вінниця, 2025 р.; IX науково-практична конференція «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», м. Вінниця, 2025 р.

Публікації. За результатами бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано 1 наукову працю у науковому періодичному виданні та 2 тези за результатами конференцій.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1

Сутність та

структура управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція виступає фундаментальною складовою системи ринкових відносин, і її існування здебільшого є критично важливою умовою для постійного зростання ефективності суспільного виробництва, вдосконалення технологій, економічних механізмів, а також комерційних та організаційних процесів діяльності підприємств. Суперництво між ринковими суб'єктами є однією з рушійних сил формування міжнародних економічних зв'язків у глобалізованому середовищі, яке охоплює всі сфери суспільного розвитку [1].

Конкуренція стимулює виробників підвищувати ефективність своєї роботи, нарощувати обсяги виробництва, впроваджувати інновації та сучасні організаційні моделі, тим самим відіграючи ключову роль у функціонуванні ринкових відносин.

За своєю сутністю, конкуренція — це змагання між економічними агентами за найсприятливіші умови для виробництва, реалізації та придбання товарів і послуг, що спрямоване на отримання максимально можливого прибутку.

Подібні ринкові відносини можливі лише за умови, що всі учасники ринку — як виробники, так і споживачі — функціонують автономно та незалежно, намагаючись посісти вигідніші позиції у товарному обміні, ніж їхні конкуренти [2; 3].

Ще Адам Сміт у своїх працях наголосив на важливості ринкової конкуренції як природного механізму регулювання цін — так званої «невидимої руки ринку». Саме ця сила спричиняє зростання цін при дефіциті товарів і їхнє зниження у разі надлишкової пропозиції.

З погляду Сміта, ефективна конкуренція можлива лише за дотримання низки умов: наявність великої кількості продавців, вільний доступ до інформації про товари та умови їх купівлі, а також гнучкість у використанні ресурсів виробництва. У таких обставинах конкуренція сприятиме вирівнюванню рівня прибутковості між секторами економіки, що, своєю чергою, забезпечить раціональний розподіл праці та капіталу. Основні теоретичні підходи до розуміння поняття «конкуренція» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкуренція» в дослідження відомих науковців [4]

Автор	Визначення
А. Сміт	Механізм, що зобов'язує підприємців дотримуватися принципів «невидимої руки ринку», ураховуючи при цьому свої власні особисті інтереси, але одночасно діючи в інтересах загального добробуту суспільства.
В. Селезньов	Невід'ємна умова роботи ринкового механізму, що є постійним стимулом для підприємств адаптувати та змінювати виробництво з метою задоволення поточного попиту споживачів, досліджувати і розуміти наявні та нові потреби, щоб розробляти і виробляти нові високоякісні товари.
А. Юданов	Боротьба компаній за обмежену кількість споживчого попиту, яке можуть собі дозволити споживачі, відбувається серед фірм на наявних сегментах ринку.
А. Чухно	Інтенсивна конкуренція між виробництвами, що змушує їх знижувати витрати на виробництво до рівня, який нижчий за соціально-необхідні витрати.
О. Градов	Поведінковий тип, коли окремі продавці й покупці відповідно суперничають на ринку за найбільш вигідні умови продажу або покупки товару

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність» є предметом активного вивчення з боку багатьох науковців і експертів, що свідчить про складність її природи та важливість для сучасної економіки. У загальному розумінні, конкурентоспроможність означає здатність економічного суб'єкта ефективно функціонувати в умовах ринку, успішно конкуруючи з іншими, забезпечуючи зростання прибутку, розширення виробництва та підвищення рівня добробуту [5; 6].

Це поняття може мати різні інтерпретації залежно від рівня аналізу — від окремих товарів чи підприємств до цілих галузей, регіонів і навіть національної економіки. Кожен з цих рівнів має власні характеристики, що виправдовує необхідність розмежування, проте об'єднує їх здатність відображати ефективність виконання функцій у конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність повинна розглядатися в контексті конкретного економічного суб'єкта. У науковій літературі існує безліч підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств, що обумовлено кількома чинниками:

- необхідністю узгодження конкурентоспроможності самого підприємства та його продукції;
- масштабністю проблеми — на рівні локальних, національних чи світових ринків;
- вживанням альтернативних термінів (наприклад, «статус у конкурентному середовищі», «рівень конкурентоспроможності»);
- увагою до окремих складових конкурентоспроможності, зокрема виробничої ефективності, рівня професійної підготовки кадрів тощо.

Незважаючи на розмаїття визначень, більшість дослідників визнають, що конкурентоспроможність є відносною та порівняльною категорією. Її можна оцінити лише шляхом порівняння з іншими підприємствами тієї ж галузі або виробниками аналогічної продукції [7; 8].

Таким чином, рівень конкурентоспроможності визначається лише через зіставлення діяльності компаній у межах одного ринку, регіону, країни або на глобальному рівні. Підприємство може бути конкурентоспроможним в одній групі, але не мати переваг за її межами.

Загалом, слід зазначити, що конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, яка змінюється з часом. Поточна оцінка не гарантує аналогічного рівня в минулому чи майбутньому [9; 10].

Отже, конкурентоспроможність — це комплексна та відносна оцінка, яка

відображає здатність підприємства функціонувати ефективно у певний момент часу, порівняно з іншими гравцями ринку. Вона формується на основі результатів економічної та фінансової діяльності та дає змогу компанії зберігати або покращувати свої позиції в умовах змінного середовища.

Згідно з підходом М. Портера, конкурентоспроможність базується на аналізі п'яти основних конкурентних сил, які формують структуру ринку [11; 12]:

- суперництво між уже присутніми на ринку компаніями;
- загроза появи нових конкурентів;
- імовірність виникнення товарів-замінників;
- сила впливу постачальників;
- вимоги й вплив споживачів.

Вплив кожної з цих сил залежить від економічних характеристик ринку та реакцій його учасників — стратегій, обсягів операцій, мотивів тощо. Таким чином, конкуренція розвивається не лише в межах галузі, а й на рівні всієї економіки країни.

Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність, часто формуються незалежно від діяльності окремих підприємств і є результатом довготривалих процесів, які охоплюють [13]:

- доступ до виробничих ресурсів, розвиток споріднених галузей;
- особливості попиту на ринку;
- сталі риси конкурентних стратегій та форм суперництва.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме від ефективності управлінських рішень у цій сфері залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, утримувати стабільні позиції на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У сучасних умовах господарювання система управління конкурентоспроможністю підприємства формується під впливом стратегічних

управлінських рішень, що базуються на аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Зважаючи на високу динамічність і фрагментарність конкурентного середовища, надзвичайно важливо підтримувати постійний статус підприємства як ефективного і конкурентоспроможного суб'єкта.

Механізм управління конкурентоспроможністю може бути охарактеризований як система, що передбачає використання сукупності управлінських методів, інструментів і прийомів, спрямованих на активізацію діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентного потенціалу. У табл. 1.2 представлено тлумачення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», запропоновані провідними українськими науковцями [60].

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» в дослідження провідних українських науковців [14]

Автор	Трактування
О.В. Архіпова	Система фактичних і потенційних вимірювань умов, за яких продукти можуть бути розроблені, виготовлені та продані таким чином, щоб вони були більш привабливими для споживачів, ніж конкуренти з точки зору цінових і нецінових атрибутів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	Система забезпечення, що ми можемо отримати перевагу над іншими компаніями в нашій галузі, в нашій економіці та за її межами.
В.В. Гончар	Розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності компаній на ринку (особливо ринкової частки компаній).
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський	Розробка програм роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів щодо збереження конкурентних переваг у стані незмінної або позитивної динаміки зростання.
Є.О. Діденко	Система дій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією та обслуговуванням конкурентоспроможної продукції на конкретному сегменті ринку.
О.І. Драган	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакових або подібних товарів. Він визначається CS (товарною масою) продукту, а також ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Оболенцева	Набір показників, що відображають відмінності в процесі розвитку цього виробника порівняно з виробниками-конкурентами, як з точки зору задоволеності продукцією або послугами, що задовольняють конкретні суспільні потреби, так і з точки зору ефективності виробничої діяльності.
І.П. Петровська, А.О. Носов	Дії компанії, що визначають її позицію на відповідному ринку. Цей підхід включає як СК, так і характеристики конкретного продукту, а також фактори, що формують економічні умови виробництва та розподілу продукту для всієї компанії.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Створення програми розвитку, яка відображає відмінності в процесі розвитку виробника порівняно з процесом його конкурентів, як з точки зору задоволеності його товарами та послугами в задоволенні конкретних суспільних потреб, так і в ефективності його діяльності.

Для ефективного формування системи управління конкурентоспроможністю необхідно застосовувати відповідні інструменти, зокрема управлінські методи, які класифікуються за напрямками дії: фінансовими та кадровими ресурсами. Їх застосування відрізняється залежно від суб'єкта управління та взаємозв'язку між інструментами і бізнес-процесами організації.

Фінансові інструменти дають змогу цілеспрямовано впливати на ключові економічні показники діяльності підприємства — такі як ціна продукції, вартість капіталу, джерела фінансування, рівень прибутковості тощо. Людські ресурси, своєю чергою, формують організаційне підґрунтя управління — це передусім мотивація

працівників, управління персоналом, контроль за виконанням функцій, а також ефективна організація кадрових процесів [15, с. 156].

На основі використання таких інструментів формується система організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління цією системою реалізується через низку структурних елементів [16, с. 32]:

- методичне забезпечення, яке охоплює набір маркетингових підходів для оцінки конкурентного середовища та формування відповідних управлінських рішень;
- інструментальна маркетингова підтримка, що передбачає застосування конкретних маркетингових інструментів у процесі управління конкуренцією;
- інформаційне забезпечення, завдяки якому підприємство отримує дані з ринку, необхідні для формування конкурентних переваг;
- організаційне забезпечення, включаючи функціонування маркетингових підрозділів, які реалізують заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності;
- концептуальне забезпечення, яке формує загальну ринкову стратегію та визначає пріоритети розвитку відповідно до конкурентного профілю компанії.

Удосконалення управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу до організації бізнес-процесів. Одним із найефективніших інструментів сучасного менеджменту є методологія збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дає змогу не лише відстежувати додану вартість на всіх етапах реалізації бізнес-процесів, але й оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень за допомогою моделей маржі прибутку, аналізу економічних результатів угод тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Схема моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

У нинішніх умовах жорсткої конкуренції особливе значення має застосування сучасних цифрових технологій та інноваційних методів аналізу конкурентного середовища, що забезпечують можливість ефективного планування стратегій та оперативного реагування на ринкові виклики [17, с. 89].

Рациональне використання всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення прибутковості, задоволення потреб споживачів і збереження стійкої ринкової позиції. Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на цілісному, системному підході, що охоплює фінансові, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси.

Управління конкурентоспроможністю підприємства — це системний процес формування, підтримання та розвитку стратегічних і тактичних переваг, які

забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. Цей процес охоплює аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, формування конкурентних стратегій, а також оцінювання результативності впроваджених заходів [18].

Основними цілями управління конкурентоспроможністю є:

- досягнення оптимального співвідношення між витратами та цінністю продукції;
- створення унікальних переваг, що приваблюють споживача;
- забезпечення стабільного розвитку підприємства;
- підвищення гнучкості та адаптивності до ринкових змін.

У науковій літературі виділяють два основні підходи до управління конкурентоспроможністю:

1. Стратегічний — орієнтований на довгострокові переваги та позиціонування на ринку шляхом інновацій, розширення ринків збуту, побудови сильної марки.
2. Оперативний — зосереджується на короткострокових заходах, які дозволяють швидко реагувати на дії конкурентів та зміни в ринковій кон'юктурі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства — це невід'ємна складова сучасного менеджменту, яка поєднує стратегічне бачення з гнучкістю тактичних рішень. Його ефективність безпосередньо впливає на успішність підприємства у середовищі зростаючої конкуренції.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність виступає одним із ключових чинників забезпечення життєздатності та сталого розвитку підприємств в умовах інформаційної економіки. У зв'язку з цим першочерговим завданням є глибоке розуміння сутності конкуренції, умов її виникнення, а також аналіз підходів до формування конкурентних переваг, що, своєю чергою, створює підґрунтя для розроблення

ефективних бізнес-стратегій у сучасному ринковому середовищі [19, с. 271].

У нинішніх умовах глобалізації та цифровізації здатність підприємства забезпечувати власну конкурентоспроможність є визначальною передумовою його функціонування та стратегічного розвитку. Процес формування конкурентних переваг має бути послідовним і системно впроваджуватись на всіх рівнях управління. При цьому необхідно враховувати як внутрішній ресурсний потенціал підприємства, так і вплив соціально-економічних чинників. З огляду на це виокремлено стратегічні орієнтири, спрямовані на посилення



конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 - Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємств торгівлі

Конкурентні переваги підприємства виникають із прагнення максимально адаптуватися до умов ринку. Існують два основні джерела таких переваг [20; 21]:

— зниження витрат — виробництво з меншими витратами, ніж у конкурентів, завдяки ефективним технологіям, оптимізації процесів, удосконаленню логістики тощо;

– диференціація продукції — створення унікальних товарів чи послуг, які мають для споживача вищу цінність, що досягається через інновації, якість, дизайн або інші особливості.

Вибір типу конкурентної переваги залежить від ресурсів та стратегічних орієнтирів підприємства. Відповідно, компанія обирає одну з основних стратегій — стратегію зниження витрат або стратегію диференціації. Головне завдання — реалізувати ту, яка найкраще відповідає можливостям підприємства та потребам ринку.

Напрямок розвитку визначає акценти в створенні нової цінності: при зниженні витрат — на ефективному виробництві, логістиці, ресурсозбереженні; при диференціації — на інноваціях, маркетингу, якості обслуговування тощо (рис. 1.3–1.4).

Діяльність щодо ресурсного забезпечення	Інфраструктура підприємства				Потенційний прибуток
	Управління персоналом				
	Розвиток технології				
	Постачання				
	Ресурсне забезпечення	Випуск продукції	Забезпечення продукту	Сервіс	
	Основна виробнича діяльність				

Рисунок 1.3 - Ланцюжок вартості при формуванні конкурентних переваг підприємства [22]

Проте, саме вимоги споживачів щодо продукції підприємства є тим основним рушійним фактором, який має значний вплив на формування конкурентних переваг компанії. Задоволення споживача, утримання інтересу та лояльності до продукції підприємства є тим вирішальним чинником, який в свою чергу веде до конкурентної

боротьби між виробниками продукції однакового сегменту. Підприємства, в ході такої конкурентної боротьби, можуть посилити свої конкурентні позиції на ринку шляхом застосування спеціальних методів.

Конкуренція є позитивним явищем, яке сприяє зниженню цін, покращенню якості продукції та розширенню асортименту та якості наданих послуг, за умов відсутності штучних монопольних обмежень.

Важливо чітко розрізняти конкурентні переваги, враховуючи їх вплив і відповідність стратегічним цілям підприємства. Це дозволяє досягти максимально ефективного узгодження між перевагами на ринку та ключовими властивостями продукції чи бренду. Саме ці властивості можуть виступати джерелом численних конкурентних переваг, які варіюються за змістом і сферою застосування — від характеристик самого товару до супутніх послуг, пов'язаних з його використанням.

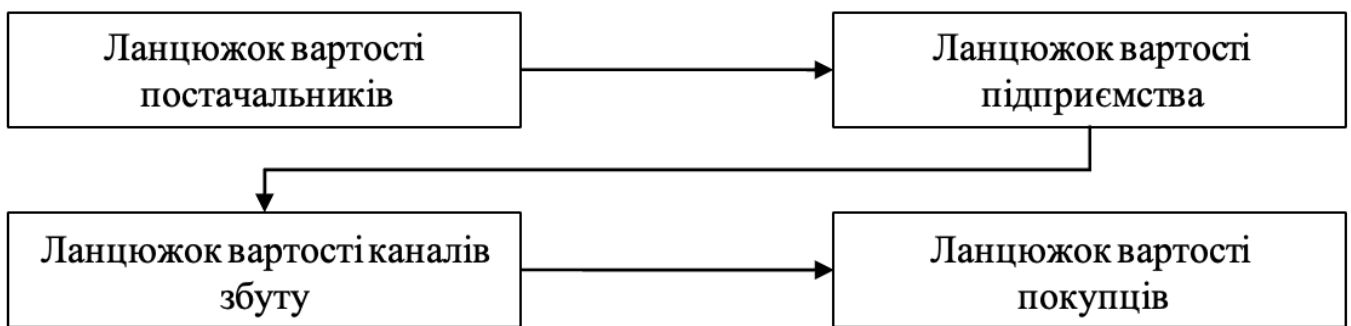


Рисунок 1.4 - Механізм формування вартості при зміцненні конкурентних позицій підприємства [22]

Інакше кажучи, конкурентна перевага виникає тоді, коли споживачі надають перевагу певним властивостям продукту або послуги порівняно з аналогічною пропозицією від провідних конкурентів у певному ринковому сегменті.

Для аналізу та виявлення конкурентних переваг доцільно застосовувати модель ланцюга створення цінності, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні джерела формування переваг. У цьому контексті важливим є не лише ресурсна база підприємства, а й результати його взаємодії з кінцевим споживачем [22; 23].

Зовнішні конкурентні переваги безпосередньо залежать від споживчих якостей товару, який виготовляється та пропонується на ринку. Їх основою є унікальні характеристики продукції, що мають особливу цінність для споживача. За наявності таких переваг підприємство може розраховувати на більш вигідне сприйняття своєї продукції споживачами, що відкриває можливість встановлювати вищі ціни та забезпечувати зростання прибутків [24; 25].

Отже, конкурентні переваги формуються як результат дії механізмів ринкової конкуренції на етапах розроблення, виробництва, реалізації та використання продукції. Вони можуть проявлятися на різних рівнях економічної системи — від окремих товарів і підприємств до цілих галузей та національної економіки загалом. При цьому основою переваг можуть бути як цінові, так і нецінові чинники. Їх тривалість також варіюється — від короткострокових до довготривалих [26; 27].

Конкурентні переваги можуть бути унікальними або повторюваними, стабільними або такими, що швидко змінюються. Їх різноманітність і складність вимагають розробки цілісної, комплексної системи управління конкурентоспроможністю. Важливим елементом такої системи є ефективне управління стратегічними змінами, особливо в умовах інтенсивної конкуренції. Це передбачає постійний аналіз ситуації на ринку та оперативне реагування на зовнішні виклики.

У підсумку, конкурентні переваги — це невід’ємна складова ринкової боротьби, яка виникає в процесі суперництва між виробниками. Переваги підприємства у сферах економіки, технологій, управління тощо відображаються у відповідних економічних показниках. Успіх компанії в отриманні та утриманні конкурентних переваг визначається її здатністю пропонувати максимальну цінність для споживачів — через високу якість, привабливу ціну або унікальні властивості продукції. Власне, наявність або відсутність таких переваг часто є визначальним чинником ринкового успіху чи невдачі.

Суттєвим фактором досягнення сталих конкурентних переваг є розвиток

інтелектуального капіталу, який, у свою чергу, є критичним елементом переходу економіки України до вищого рівня соціально-економічного розвитку. Знання та компетенції працівників не лише створюють конкурентоспроможність на ринку, але й стають джерелом довготривалого прибутку. Рациональне використання людського інтелектуального потенціалу може мати низку позитивних наслідків, зокрема: професійне вдосконалення управлінських стратегій, зниження дефектності продукції, покращення її якості, а також посилення інноваційної складової діяльності підприємства [13, с. 51].

Використання інтелектуального капіталу дає змогу компаніям швидко адаптуватися до вимог сучасної економіки, яка дедалі більше функціонує на основі інформаційних технологій. Це створює передумови для залучення капіталу, ефективного використання внутрішніх ресурсів і розширення конкурентних можливостей підприємства.

Варто зазначити, що конкурентні переваги не є сталими — вони потребують постійного оновлення, вдосконалення та адаптації до ринкових змін. Підтримання конкурентної позиції є безперервним і ресурсозатратним процесом, що вимагає стратегічної гнучкості. Зокрема [28, с. 48]:

- досягнення лідерських позицій передбачає впровадження інновацій, які повинні відбуватись з випередженням або принаймні одночасно з конкурентами;
- відмова від застарілих конкурентних переваг на користь нових може бути необхідною умовою для забезпечення стійкості на ринку.

Зазвичай стратегії формування конкурентних переваг ґрунтуються на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства: рівня знань, навичок персоналу, досвіду, доступу до інновацій, ринкових показників тощо. Крім того, ефективне управління конкурентними перевагами потребує впровадження цілеспрямованих заходів (табл. 1.3), зокрема — створення сприятливого організаційного клімату, інноваційної інфраструктури, умов для постійного розвитку персоналу.

В умовах інформаційної економіки забезпечення та збереження

конкурентоспроможності потребує інтегрованого підходу, що поєднує розвиток людського потенціалу, інноваційність і стратегічну адаптивність підприємства до динамічних ринкових змін.

Таблиця 1.3 - Заходи із підтримки конкурентних переваг

Автор	Трактування
О.В. Архіпова	Система фактичних і потенційних вимірювань умов, за яких продукти можуть бути розроблені, виготовлені та продані таким чином, щоб вони були більш привабливими для споживачів, ніж конкуренти з точки зору цінових і нецінових атрибутів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	Система забезпечення, що ми можемо отримати перевагу над іншими компаніями в нашій галузі, в нашій економіці та за її межами.
В.В. Гончар	Розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності компаній на ринку (особливо ринкової частки компаній).
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський	Розробка програм роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів щодо збереження конкурентних переваг у стані незмінної або позитивної динаміки зростання.
Є.О. Діденко	Система дій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією та обслуговуванням конкурентоспроможної продукції на конкретному сегменті ринку.
О.І. Драган	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакових або подібних товарів. Він визначається CS (товарною масою) продукту, а також ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Оболенцева	Набір показників, що відображають відмінності в процесі розвитку цього виробника порівняно з виробниками-конкурентами, як з точки зору задоволеності продукцією або послугами, що задовольняють конкретні суспільні потреби, так і з точки зору ефективності виробничої діяльності.
І.П. Петровська, А.О. Носов	Дії компанії, що визначають її позицію на відповідному ринку. Цей підхід включає як СК, так і характеристики конкретного продукту, а також фактори, що формують економічні умови виробництва та розподілу продукту для всієї компанії.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Створення програми розвитку, яка відображає відмінності в процесі розвитку виробника порівняно з процесом його конкурентів, як з точки зору задоволеності його товарами та послугами в задоволенні конкретних суспільних потреб, так і в ефективності його діяльності.

Однією з найактуальніших проблем функціонування вітчизняних господарських підприємств є недостатній розвиток інноваційної інфраструктури. Головним завданням на цьому етапі є створення такої системи, яка дозволить ефективно реалізовувати результати науково-технічних досліджень і сприятиме активній співпраці між підприємствами та науковими установами.

В умовах активного інноваційного розвитку сучасної економіки постає потреба в економічних трансформаціях, спрямованих на підтримку та посилення конкурентоспроможності. Зокрема, мова йде про [29, с. 189]:

- розбудову єдиного інформаційного ринку праці та створення загальної інформаційної системи;
- формування «віртуальних» партнерських моделей;
- посилення ролі інформаційних ресурсів у забезпеченні інноваційного потенціалу економіки;
- створення цілісного інноваційно-інформаційного простору для координації діяльності учасників інноваційного процесу;
- інтеграцію України у глобальний інноваційний простір;
- забезпечення відкритого наукового доступу до інформації про досягнення у сфері науки і технологій;
- розвиток інформаційно-аналітичного середовища, яке обслуговує потреби інноваційної діяльності;
- впровадження новітніх методів передачі, обробки та зберігання інформації у сфері інновацій.

Однією з ключових цілей переходу від сировинно-експортоорієнтованої до інноваційної моделі економіки є створення сучасної інфраструктури, що сприятиме розвитку інформаційного простору для підтримки інноваційних процесів.

Інноваційний цикл передбачає проходження кількох послідовних фаз: генерація ідеї, проведення наукових досліджень, створення дослідних зразків, маркетинг інноваційного продукту та його впровадження на ринок. Кожен із цих етапів потребує різного типу інформації — науково-технічної, фінансової, правової, маркетингової, патентної, статистичної тощо.

Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного супроводу інноваційної діяльності можливе за умови постійної активізації внутрішнього середовища, зокрема шляхом системної роботи програмних засобів, які забезпечують

інформаційні потреби учасників інноваційного процесу [11, с. 17].

Сформоване інформаційне середовище дає можливість підприємствам здобувати конкурентні переваги, укріплювати свої ринкові позиції, прискорювати просування товарів і послуг, а також ефективніше працювати з цільовою аудиторією. Широке використання можливостей інтернет-простору дозволяє компаніям постійно підтримувати зв'язок з потенційними споживачами, формувати партнерські мережі, оновлювати механізми взаємодії між постачальниками та покупцями, а також підвищувати якість співпраці між усіма суб'єктами інноваційного середовища.

Запровадження такої інформаційно-аналітичної моделі сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств та підвищує зацікавленість у виробництві високотехнологічної продукції.

1.3 Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних ринкових умовах конкуренція висуває до учасників вимогу формувати та постійно вдосконалювати конкурентні переваги, які створюють додаткову цінність і забезпечують перевагу над іншими суб'єктами ринку. Кожне підприємство володіє унікальним набором характеристик, які можуть бути привабливими для споживачів. Проте значущість цих ознак змінюється з часом залежно від уподобань і очікувань цільової аудиторії.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має важливе методологічне значення, оскільки тісно пов'язана з розробкою заходів щодо її підвищення. Тільки на основі точної та об'єктивної оцінки можливо визначити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства та сформулювати ефективні управлінські рішення. Така оцінка не лише допомагає окреслити поточний стан компанії, а й слугує орієнтиром для оцінки результативності запроваджених заходів [30, с. 103].

Після уточнення поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна перейти до розгляду етапів її оцінювання та аналізу відповідного інструментарію, що

забезпечує системність цього процесу.

У науковій літературі запропоновано різні підходи до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які представлені в табл. 1.4. Основні розбіжності між цими підходами полягають у виборі показників, методах їх аналізу, логіці побудови оціночної процедури, а також у формах представлення кінцевих результатів.

Таблиця 1.4 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Автор	Групи методів
Шарко В. В.	Відповідно до показників і змінних, використаних в аналізі: Методи характеристики ринкової позиції компанії (модель BKG, модель М. Портера, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод RIMB, модель Hofer/Schendel). Методи характеристики рівня управління компанією (метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертної оцінки, метод стратегічного картування групи). Методи характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства (фінансово-економічний метод, метод маржинального аналізу)
Чорна М. В., Овчаренко Ю. А.	Метод, заснований на теорії ділової та промислової рівноваги. Матричний метод. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Як оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою функціональної моделі. Методика оцінки конкурентоспроможності на основі аналізу потенціалу підприємства. Метод інтегрованої оцінки КСП
Брижань І., Чевганова В.	Залежно від напрямку складання інформаційної бази: критеріальні (використання абсолютних значень (натуральних або вартісних) показників); Експерт (використання спеціальних знань). Залежно від режиму відображення кінцевого результату: логістика. математично Щодо можливості розробки управлінського рішення: поточні, стратегічні
Левицька А. О.	Матриця (матриця BKG, матриця І. Ансоффа, матриця Мак-Кінзі, матриця конкурентної стратегії М. Портера, модель ADL, SWOT аналіз, SPACE аналіз, STEP аналіз, STEPВ аналіз); Графіка (полігони КС, радар КС, метод «профілю», карти стратегічних груп, метод семантичного диференціалу, метод конкурентної стратегії Ж-Ж. Ламбена, метод побудови конкурентного простору). Індекс (методи, засновані на аналізі конкурентних переваг конкурентів, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, інтегровані методи, методи самооцінки, європейська модель ділової досконалості). Аналітичний (чотирискладовий індекс концентрації CR4, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, різницевий метод, ранговий метод, точковий метод). Комплекс (таксономія, радарні методи, методи бенчмаркінгу, методи поєднання визначників «національних алмазів» і стратегічного потенціалу компанії)

Незважаючи на різноманітність підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, між дослідниками простежується певна методологічна узгодженість щодо складових методичного забезпечення у загальному алгоритмі оцінки конкурентоспроможності.

Опрацювання вищенаведених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дає змогу побудувати схему покрового аналізу конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Загальна схема покрокової оцінки конкурентоспроможності підприємства

Запропонована схема слугує лише загальним орієнтиром у підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте не містить конкретних методик чи системи показників, які слід використовувати на практиці. Для розроблення

ефективної та послідовної методики оцінювання конкурентоспроможності важливо не лише окреслити основні етапи процесу, а й визначити відповідні інструменти та джерела отримання інформації. Тому кожен із етапів доцільно розглядати детально, з урахуванням специфіки галузі, в якій функціонує підприємство [31, с. 24].

Першим кроком у цьому процесі є визначення параметрів та показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Цьому питанню присвячено чимало наукових досліджень, проте дослідники сходяться на думці, що формування системи показників є складним завданням. Воно потребує дотримання принципів репрезентативності, узгодження з метою оцінки та врахування галузевої специфіки.

Параметри оцінки конкурентоспроможності мають відповідати особливостям функціонування підприємства, адже в різних сферах діяльності значущість окремих показників може суттєво відрізнятися. Наприклад, конкурентоспроможність підприємства може формуватись на основі [32, с. 42]:

- людського капіталу (рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, прибуток на одного працівника);
- матеріальних активів (наявність нерухомого майна, забезпеченість основними фондами, коефіцієнти ліквідності);
- ринкових характеристик (рентабельність реалізації, асортимент, індекси цін);
- організаційних аспектів (ефективність використання торгових площ, рівень обслуговування клієнтів тощо).

У сфері торгівлі, де рівень конкуренції є особливо високим, одним із визначальних показників конкурентоспроможності вважається плинність кадрів, оскільки компанії часто виступають посередниками між виробниками та кінцевими споживачами.

Підсумовуючи підходи науковців до вибору показників, можна зазначити, що

визначення параметрів конкурентоспроможності базується на аналізі ключових елементів діяльності підприємства. Для узагальнення рівня конкурентоспроможності доцільно враховувати структурні складові господарської системи.

Показники конкурентоспроможності поділяються на кількісні та якісні, внутрішні й зовнішні. Вони можуть бути як простими (наприклад, фінансові коефіцієнти), так і комплексними (оцінка рівня лояльності споживачів або конкурентоспроможності конкретного товару).

Деякі автори пропонують класифікувати показники на результативні та факторні [26, с. 214].

– Результативні показники дають змогу оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, порівнюючи його з показниками інших учасників ринку. До них належать обсяги продажів, структура реалізації, ефективність використання торгових площ, частка ринку тощо. Однак ці показники відображають лише підсумковий стан справ і не пояснюють, які дії слід вжити для поліпшення позицій підприємства [33, с. 14].

– Факторні показники вказують на чинники, що впливають на формування конкурентних переваг. Їх коло значно ширше, ніж результативних, і включає: ефективність рекламних кампаній, якість обслуговування, асортимент, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці тощо. Порівняння таких показників із даними конкурентів дозволяє виявити слабкі місця у діяльності підприємства та шляхи їх удосконалення [34, с. 538].

Об'єднання результативних і факторних показників дає змогу сформувати цілісну оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначити його ринкову позицію та сформувати орієнтири для стратегічного зростання.

Найсуттєвішою проблемою під час збору та аналізу даних для такої оцінки є обмежений доступ до достовірної інформації. У відкритому доступі зазвичай є лише

агреговані статистичні дані та загальні показники, тоді як детальна комерційна інформація часто є конфіденційною. З урахуванням зазначених обмежень, оцінку доцільно здійснювати на основі систематизованої моделі показників, як показано на рис. 1.6 [35, с. 90].



Рисунок 1.6 - Перелік основних показників конкурентоспроможності підприємства

Як видно з рис. 1.6, значна частина показників ґрунтується на суб'єктивному сприйнятті споживачами переваг, які пропонує підприємство. Це відповідає сучасній концепції конкурентоспроможності, яка фокусується не лише на об'єктивній перевазі компанії, а й на тому, як саме цю перевагу сприймає кінцевий споживач. Саме споживач визначає обсяг продажів, вибір товару та рівень лояльності на основі свого суб'єктивного досвіду [20, с. 17].

Отже, результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства є відправною точкою для розробки стратегій підвищення його конкурентних позицій. Цей процес є самостійним, складним і багатоетапним, та передбачає поступове вдосконалення окремих елементів діяльності з урахуванням отриманих аналітичних даних.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – комплексна відносна характеристика підприємства, яка залежить від здатності підприємства організувати свою діяльність і діяти протягом певного періоду ефективніше інших конкурентів на ринку. Ви можете зосередитися на діяльності, яка є кращою або унікальною порівняно з вашими конкурентами і яка сприймається як така на ринку. Тобто, ключ до нашого успіху полягає, перш за все, у нашій здатності виділитися серед інших порівнянних гравців на ринку.

У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, прийнятих на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище дуже розосереджене, необхідно забезпечити постійний статус організації як конкурентоспроможного інструменту управління.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП КОВАЛЬ Р.А.

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ФОП Коваль Р.А.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є фізична особа-підприємець Коваль Роман Андрійович (далі ФОП Коваль Р.А.), який був зареєстрований 28.12.2020 р.

Організаційно-правова характеристика підприємства, як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова характеристика підприємства ФОП Коваль Р.А. як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Коваль Роман Андрійович
Прізвище, ініціали фізичної особи	Коваль Р.А.
Статус фізичної особи-підприємця	Не перебуває в стані припинення
Види діяльності	Основний: 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах; 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення; 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах; 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах; 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Адреса	24333, Вінницька обл., Тростянецький район, село Олександрівка, вул. Соборна буд. 46.

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, ФОП Коваль Р.А. є малим підприємством, яке функціонує на ринку торгівлі будівельними матеріалами. Основною діяльністю підприємства є Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Реалізація товару здійснюється через торговельну точку «Метр», а також через офіційну інтернет сторінку «Метр» - будівельний супермаркет <https://metr.com.ua/>.

Місія підприємства полягає у створенні сприятливих умов для будівництва, ремонту та догляду за житлом. Головним завданням ФОП Коваль Р.А. є побудова мережі будівельно-господарчих магазинів в Україні [36].

Підприємство співпрацює із постачальниками, які займають лідируючі позиції на європейському ринку будівельних товарів, що дозволяє надавати клієнтам широкий асортимент по вигідним цінам. Тим самим заощаджується час клієнтів, оскільки не потрібно шукати необхідний товар по різних торговельних точкам, порівнюючи якісні та цінові показники. Найважливіше для підприємства – це задоволений покупець. ФОП Коваль Р.А. пріоритетним у своїй діяльності вважає розвиток, постійне вдосконалення, покращення сервісу та збільшення асортименту. Підприємство постійне практикує вдосконалення та навчання працівників, що дозволяє забезпечити відповідний рівень сервісу та збільшувати знання з усіх груп товарів. В магазині «Метр» працює 51 працівник, які обслужили вже більше 1 млн. клієнтів та отримали більше 50 нагород на професійних форумах та конкурсах [37].

ФОП Коваль Р.А. як вже зазначалось раніше було зареєстровано у 2020 р., проте магазин «Метр» існує з 2003 р. в с. Олександрівка, а у смт. Тростянець була відкрита філія у 2006 р. Таким чином, можна стверджувати, що підприємство вже працює на ринку 22 роки [37].

Згідно з внутрішніми установчими документами предметом діяльності ФОП Коваль Р.А. є:

Фізична особа–підприємець Коваль Р.А. є сучасним представником

торгівельної галузі, розташованим у селі Олександрівка Тростянецького району Вінницької області. Підприємство функціонує на основі майна, що належало засновнику, передане в користування та закріплене за суб'єктом господарювання на правах приватної власності юридичної особи.

Основні напрямки діяльності підприємства охоплюють:

- модернізацію та розширення існуючих виробничих потужностей з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, реалізація якої здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- надання консультацій з питань технологій обробки та використання будівельних матеріалів;
- впровадження інноваційних технологій, винаходів та «ноу-хау» у серійне виробництво;
- здійснення оптової, роздрібної та виїзної торгівлі;
- сприяння залученню інвестицій у вітчизняну економіку від провідних світових виробників будівельної продукції та суміжних галузей.

Підприємство має окремий баланс, банківські рахунки у національній та іноземній валютах, зареєстрований товарний знак, печатку та штампи з власною назвою.

ФОП Коваль Р.А. має право здійснювати розпорядження основними засобами та іншими матеріальними активами: продавати, передавати безоплатно, обмінювати, здавати в оренду або іншим чином використовувати відповідно до чинного законодавства і статутних документів. Рішення щодо відчуження нерухомості чи виробничих засобів приймаються відповідно до порядку, визначеного установчими документами.

Також підприємство уповноважене укладати всі види договорів, зокрема зовнішньоекономічні: купівлі-продажу, підяду, страхування, перевезення, зберігання, доручення, комісії тощо. Воно може набувати майнових і особистих немайнових прав, брати на себе зобов'язання і виступати стороною в судових процесах.

Майновий комплекс ФОП Коваль Р.А. формується з основних засобів,

оборотного капіталу та інших матеріальних активів, які відображаються у бухгалтерському балансі підприємства. Джерела формування цього майна включають:

- фінансові та матеріальні внески власника;
- прибуток, отриманий від реалізації продукції, виконаних робіт, наданих послуг та іншої господарської діяльності;
- безоплатні або благодійні внески та пожертви від юридичних і фізичних осіб;
- інші джерела, передбачені чинним законодавством України.

Підприємство є власником: майна, переданого засновником у власність; товарів та іншого майна, набутого на законних підставах.

Відповідальність за ризики випадкової втрати чи пошкодження майна, що перебуває у власності або користуванні ФОП, несе його власник.

Управління діяльністю підприємства здійснюється у двох напрямках:

- торговельно-технічному, який охоплює процеси організації, координації та регулювання продажів та суміжних робіт;
- соціальному, що включає врегулювання взаємовідносин між працівниками в умовах поділу праці та співпраці між управлінським апаратом і виконавцями.

Організаційна структура ФОП Коваль Р.А. представлено на рис. 2.1.

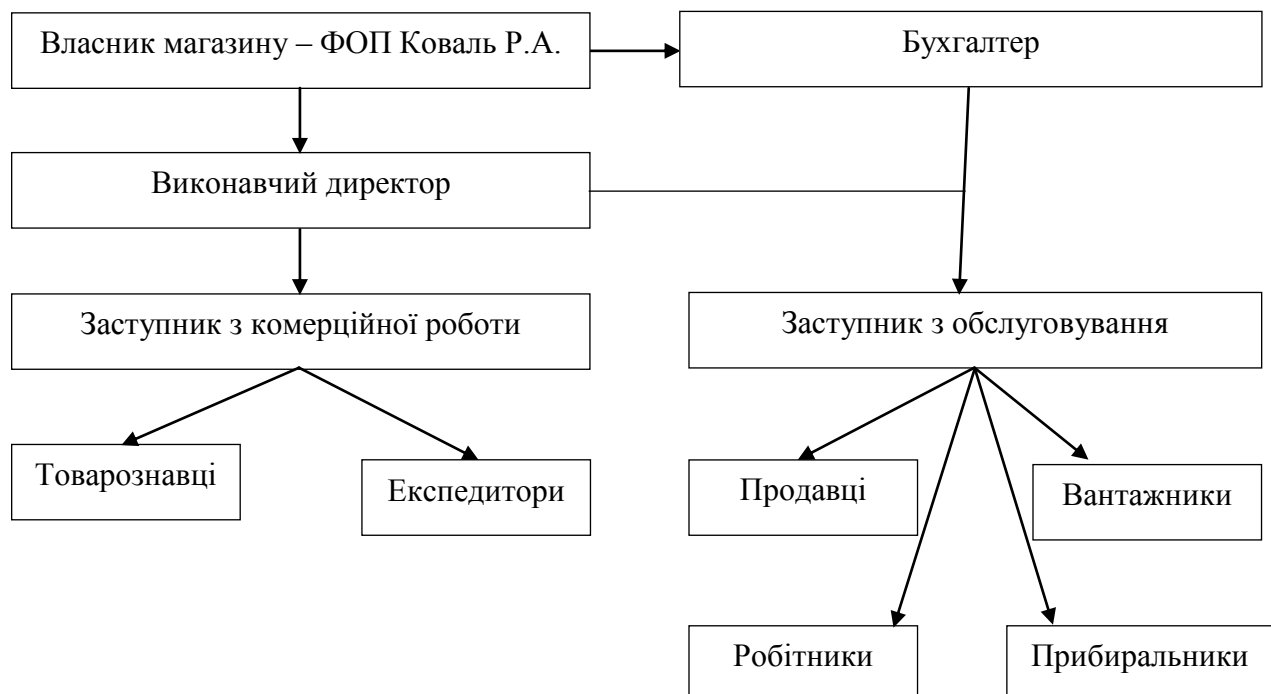


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ФОП Коваль Р.А.

Організаційна структура ФОП є централізованою, де всі управлінські та розпорядчі функції зосереджені в особі власника магазину. Перевагою такої моделі є чіткий розподіл функціональних обов'язків і максимальна концентрація зусиль у межах окремих підрозділів. Серед недоліків — потенційне дублювання функцій між відділами, що призводить до зростання загальних витрат, а також уповільнення процесу прийняття рішень через довгий управлінський ланцюг.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. на регіональному ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами Тростянецького р-ну Вінницької області є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років.

Проведемо розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ФОП Коваль Р.А. згідно фінансової звітності за 2022 – 2024 рр. (Додатки Б-Д) дані зведемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники господарської діяльності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 /2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	+, –	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.	1236,70	1874,90	1234,70	-2,00	-0,16	-640,20	-34,14
Валовий прибуток, тис. грн.	160,80	262,50	98,80	-62,00	-38,56	-163,7	-62,00
Чистий прибуток, тис. грн.	101,40	167,80	83,20	-18,20	-17,95	-84,60	-50,41
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	51	51	1,00	0,1	1,00	0,1
Середньорічна вартість:							
– необоротних активів;	1086,10	1308,15	1379,55	293,45	27,02	71,4	5,46
– оборотних активів	4642,35	5780,75	5667,05	1024,7	22,07	-113,70	-1,97
Фондовіддача, грн	1,14	1,43	0,90	-0,24	-21,40	-0,53	-37,06

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,27	0,32	0,22	-0,05	-18,21	-0,1	-31,14
Продуктивність праці, тис. грн.	103,06	170,45	112,25	9,19	8,91	-58,2	-34,14
Рентабельність господарської діяльності, %	8,20	8,95	6,74	-1,46	-17,80	-2,21	-24,69

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У період 2022–2024 років діяльність ФОП Коваль Р.А., що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів, здійснювалася в умовах масштабних зовнішніх викликів, зумовлених повномасштабною війною в Україні. Незважаючи на постійні загрози, перебої в логістиці, коливання цін на сировину та зниження платоспроможного попиту, підприємство продовжувало функціонувати, зберігаючи ключові елементи своєї ресурсної бази.

У 2024 році чистий дохід підприємства знизився:

- на 2,0 тис. грн (–0,16%) у порівнянні з 2022 роком,
- на 640,2 тис. грн (–34,14%) у порівнянні з 2023 роком.

Основним чинником зниження доходу стало зменшення кількості бойових дій на території функціонування підприємства, затримки із оформленням фінансової допомоги в рамках програми Е-відновлення, а також нестабільна ділова активність в умовах воєнного стану та часткова мобілізація працівників.

Чистий прибуток у 2024 році скоротився до 83,2 тис. грн:

- на 18,2 тис. грн (–17,95%) менше, ніж у 2022 році,
- на 84,6 тис. грн (–50,41%) менше, ніж у 2023 році.

Водночас підприємству вдалося зміцнити матеріальну базу, що свідчить про його стратегічну орієнтацію на стійке відновлення після спаду. Зокрема:

- середньорічна вартість необоротних активів у 2024 році зросла на 27,02% (порівняно з 2022 р.) і на 5,46% (порівняно з 2023 р.);
- середньорічна вартість оборотних активів зросла на 22,07% з 2022 року, але за 2023 рік зафіксовано невелике зниження на 1,97%.

Разом із тим, спостерігається зниження фондівіддачі, що може свідчити про недовантаження виробничих потужностей або низький рівень реалізації:

- на 21,40% у 2024 році порівняно з 2022 роком,
- на 37,06% у порівнянні з 2023 роком.

Незважаючи на труднощі, підприємство залишалося рентабельним: у 2024 році рентабельність господарської діяльності склала 6,74%, що лише на 1,46 відсоткового пункту нижче рівня 2022 року.

Результати проведення аналізу майнового стану підприємства ФОП Коваль Р.А, представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	6657,6	7520,2	6573,0	-84,60
Вартість необоротних активів, тис. грн.	1248,4	1367,9	1391,2	142,80
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5409,2	6152,3	5181,8	-227,40
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	4123,8	4923,1	3876,5	-247,30
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1052,6	894,8	912,2	-140,40
Грошові кошти, тис. грн.	155,4	228,9	114,6	-40,80
Зареєстрований капітал, тис. грн.	500,0	500,0	500,0	0,00
Власний капітал, тис. грн.	1112,3	1498,4	837,6	-274,70
Залучений капітал, тис. грн.	5545,3	6021,8	5735,4	190,10
Поточні зобов'язання, тис. грн.	5545,3	6021,8	5735,4	190,10
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	-136,1	130,5	-553,6	-417,50
Коефіцієнт постійності активів	0,19	0,18	0,21	0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,81	0,82	0,79	-0,02
Коефіцієнт співвідношення:				0,00
необоротних і оборотних активів	0,23	0,22	0,27	0,04
оборотних і необоротних активів	4,33	4,50	3,72	-0,61
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,32	0,39	0,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Ресурсний потенціал ФОП Коваль Р.А. формується за рахунок як власних, так і залучених джерел. Загальна вартість активів у 2024 році склала 6573,0 тис. грн., що на 84,6 тис. грн менше, ніж у 2022 році. Основу активів становлять оборотні засоби — 5181,8 тис. грн, зменшення яких на 227,4 тис. грн зумовлене зниженням товарообігу та високим рівнем дебіторської заборгованості.

Дебіторська заборгованість за товари у 2024 році скоротилася на 140,4 тис. грн

і становила 912,2 тис. грн, що можна оцінити як позитивну динаміку в роботі з контрагентами. Водночас, грошові кошти на рахунках у 2024 році становили 114,6 тис. грн (на 40,8 тис. грн менше, ніж у 2022 році), що свідчить про обмежену ліквідність.

У структурі пасивів переважає залучений капітал: у 2024 році він становив 5 735,4 тис. грн, що на 190,1 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Власний капітал зменшився на 274,7 тис. грн через зниження нерозподіленого прибутку. Зареєстрований капітал залишався незмінним протягом періоду — 500,0 тис. грн.

Підприємство не залучало банківських кредитів, що свідчить як про обережну фінансову політику, так і про потенційні обмеження у доступі до позикових ресурсів у кризових умовах.

Робочий капітал у 2024 році залишався від’ємним (–553,6 тис. грн), що є ознакою дефіциту власних оборотних ресурсів для покриття короткострокових зобов’язань.

ФОП Коваль Р.А. упродовж 2022–2024 років продемонстрував здатність до адаптації в умовах воєнної нестабільності, зберігаючи рентабельність і нарощуючи активи. Водночас, зниження прибутковості, від’ємний робочий капітал і високий рівень поточних зобов’язань потребують додаткової уваги з боку менеджменту.

З урахуванням зростаючої ролі будівельної галузі у процесах відновлення країни, підприємству доцільно зосередити зусилля на:

- покращенні ліквідності;
- зміцненні договірної дисципліни з контрагентами;
- розширенні каналів збуту в регіонах, не охоплених активними бойовими діями;
- активнішому використанні державних та грантових програм підтримки бізнесу в умовах війни.

Проведено аналіз джерел доходів ФОП Коваль Р.А. за звітом про фінансові результати підприємства. Результати аналізу зведені до таблиці 2.4.

Проведений аналіз свідчить, що у 2024 році загальний обсяг доходів ФОП Коваль Р.А. склав 1395,8 тис. грн., що на 75,2 тис. грн. (–5,11%) менше порівняно з 2022 роком. Таке зниження зумовлене загальним падінням споживчої активності, ускладненням логістики та зміною регіонального попиту внаслідок активних бойових дій.

Таблиця 2.4 - Динаміка доходів господарської діяльності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації товарів	1236,7	1874,9	1234,7	-2,0	-0,16
Інші операційні доходи	134,5	226,8	105,7	-28,8	-21,41
Інші доходи	99,8	114,2	55,4	-44,4	-44,49
Разом	1471,0	2215,9	1395,8	-75,2	-5,11

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У структурі доходів переважає чистий дохід від реалізації продукції, який у 2024 році становив 1234,7 тис. грн., а також інші операційні доходи — 105,7 тис. грн.

Проведений аналіз витрат господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр. Результати розрахунків зведені до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка витрат господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Собівартість реалізованої продукції	1075,9	1612,4	1135,9	60,0	5,58
Інші операційні витрати	166,5	190,4	103,2	-63,3	-38,02
Інші витрати	81,5	167,0	39,3	-42,2	-51,78
Витрати з податку на прибуток	45,7	78,3	34,2	-11,5	-25,16
Разом	1369,6	2048,1	1312,6	-57,0	-4,16

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Витрати залишаються одним із ключових показників, що впливають на фінансові результати підприємства. У 2024 році загальні витрати господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. склали 1312,6 тис. грн., що на 57,0 тис. грн (–4,16%) менше у порівнянні з 2022 роком.

Проте, слід відзначити зростання собівартості реалізованої продукції на 60,0 тис. грн (5,58%), що пов'язано з:

- подорожчанням закупівельних цін на будматеріали,
- збільшенням логістичних витрат,
- коливанням курсу гривні.

Натомість, інші операційні витрати скоротились на 63,3 тис. грн (–38,02%), що може свідчити про зусилля підприємства щодо оптимізації витратної частини.

Аналіз динаміки прибутку підприємства за даними фінансової звітності ФОП Коваль Р.А. відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів діяльності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2024 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Валовий прибуток	160,8	262,5	98,8	-62,0	-38,6
Операційний прибуток	128,8	298,9	101,3	-27,5	-21,4
Прибуток до оподаткування	147,1	246,1	117,4	-29,7	-20,2
Чистий прибуток	101,4	167,8	83,2	-18,2	-17,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Попри складну економічну ситуацію, ФОП Коваль Р.А. зберігає прибуткову модель функціонування. У 2024 році підприємство отримало:

- валовий прибуток у розмірі 98,8 тис. грн. (на 62,0 тис. грн менше, ніж у 2022 р., або –38,6%);
- операційний прибуток — 101,3 тис. грн. (–21,4% до 2022 р.);
- чистий фінансовий результат — 83,2 тис. грн.

Ці результати свідчать про стійкість основних бізнес-процесів попри загрози, зумовлені війною, перебоями в постачанні та зміною поведінки споживачів.

Проаналізуємо головні показники ліквідності ФОП Коваль Р.А., для цього розрахуємо ряд відповідних коефіцієнтів. Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2024 р.
	2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,98	1,02	0,90	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,20	0,23	0,00
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	-0,01
Чистий оборотний капітал	-136,1	130,5	-553,6	-417,50
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,81	0,82	0,79	-0,02

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від його здатності оперативно покривати зобов'язання. У 2024 році ФОП Коваль Р.А. продовжував працювати за умов обмеженого грошового ресурсу, що позначилось на ліквідності:

- коефіцієнт загального покриття склав 0,90 — нижче нормативного рівня, що свідчить про потенційні ризики у розрахунках з кредиторами;
- швидка ліквідність — 0,23 при нормативі $> 0,5$, що вказує на обмежену наявність ліквідних активів (дебіторки та коштів);
- абсолютна ліквідність залишалася нижчою за критичний рівень ($>0,2$) протягом усього аналізованого періоду;
- показник чистого оборотного капіталу у 2024 році мав від'ємне значення (–553,6 тис. грн), що свідчить про нестачу власних ресурсів для покриття поточних зобов'язань.

Незважаючи на певні ознаки фінансової напруженості, підприємство зберігає реальні можливості до подальшого розвитку. Його фінансова стійкість визначається наявністю сформованого активного майна, збереженням прибутком, стабільною динамікою обсягів реалізації та чітким контролем витрат.

В умовах 2022–2024 років, що супроводжувалися війною, перебоями в постачанні, мобілізаційними обмеженнями та енергетичними викликами, ФОП Коваль Р.А. довів здатність адаптуватися до складного середовища, залишаючись активним учасником ринку будівельних матеріалів.

Для подальшого ефективного ведення господарської діяльності ФОП Коваль Р.А. необхідно:

1. Підвищити ліквідність за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості та акумулювання грошових резервів.

2. Розширити ринки збуту через онлайн-канали та військово-будівельні програми (відбудова регіонів).

3. Залучати підтримку через гранти, державні та донорські програми для малого бізнесу.

4. Підвищити ефективність обігових коштів шляхом контролю витрат і оборотності складських запасів.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ФОП Коваль Р.А., для цього розрахуємо ряд відповідних коефіцієнтів. Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників фінансової стійкості ФОП Коваль Р.А., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,17	0,20	0,13	-0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,83	0,80	0,87	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	5,99	5,02	7,85	1,86
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,20	0,25	0,15	-0,05
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	4,99	4,02	6,85	1,86
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	-0,03	0,03	-0,14	-0,11
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	-0,03	0,02	-0,11	-0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,12	0,09	-0,66	-0,54
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	-0,02	0,02	-0,10	-0,07

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства у 2024 році. Зокрема, коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу в загальній структурі ресурсів, склав лише 0,13 при нормативному значенні не нижче 0,5, що вказує на високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності також вказує на тривожну тенденцію: у

2022 році його рівень становив 5,99, а у 2024 році він зріс до 7,85 (+1,86 п.п.), що значно перевищує допустимий рівень ($\leq 2,0$). Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає майже 8 гривень зобов'язань, що створює значні ризики для платоспроможності підприємства в умовах воєнної нестабільності.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,20 у базовому році до 0,15 у 2024 році, при нормативному значенні понад 1, що свідчить про нестачу стабільних джерел фінансування.

Маневреність власного капіталу також залишається недостатньою: у 2024 році показник був нижчим за критичне значення 0,5, що обмежує гнучкість підприємства у фінансуванні оперативної діяльності та зменшує здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Аналіз та оцінка ділової активності підприємства є важливим показником фінансової стабільності та використання фінансового потенціалу. Розрахуємо показники ділової активності та результати зведемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників ділової активності ФОП Коваль Р.А. протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2024 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Додана вартість, тис. грн.	147,10	246,10	117,40	-29,70	-20,19
Коефіцієнт оборотності активів	0,22	0,26	0,18	-0,04	-18,84
Тривалість обороту активів, дні	1690,70	1380,05	2083,10	392,41	23,21
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,27	0,32	0,22	-0,05	-18,21
Тривалість обороту оборотних активів, дні	1370,14	1125,38	1675,28	305,14	22,27
Коефіцієнт оборотності запасів	0,35	0,41	0,28	-0,07	-20,23
Тривалість обороту запасів, дні	1037,54	880,61	1300,66	263,13	25,36
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,29	1,93	1,37	0,08	6,24
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	283,76	189,56	267,09	-16,67	-5,88
Тривалість операційного циклу, дні	1351,99	1107,58	1618,53	266,53	19,71
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,14	1,44	1,06	-0,08	-7,30
Тривалість обороту власного капіталу, дні	320,08	254,12	345,28	25,20	7,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,31	0,38	0,25	-0,06	-20,03
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	1172,89	968,69	1466,68	293,79	25,05

Тривалість фінансового циклу, дні	179,11	138,88	151,84	-27,26	-15,22
-----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Фінансова стабільність неможлива без активної господарської діяльності, тому аналіз показників ділової активності (табл. 2.9) має вирішальне значення для оцінки фінансового потенціалу підприємства. У 2024 році спостерігалось погіршення основних показників, що пояснюється загальною економічною нестабільністю, перебоями в логістиці, втратою частини клієнтської бази та зростанням витрат на забезпечення безперервності поставок. Зокрема:

- Додана вартість підприємства у 2024 році зменшилась на 29,7 тис. грн (– 20,19%) у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився з 0,27 до 0,22, що вказує на уповільнення обігу обігових коштів та погіршення ліквідності.

- Коефіцієнт оборотності запасів у 2024 році склав 0,35, зменшившись на 0,07 об. у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про повільніше оновлення товарних запасів — ймовірно, через нестабільність постачання.

Крім того:

- Оборотність загальних активів значно уповільнилася: у 2024 році тривалість одного повного обороту активів склала 392,41 дня, що вказує на низьку ефективність використання ресурсної бази.

- Операційний цикл підприємства подовжився до 1618,53 дня, що на 19,71% більше, ніж у 2022 році, і свідчить про затягування процесів виробництва та реалізації.

- Фінансовий цикл хоч і скоротився до 151,84 дня (–15,22% до 2022 року), все ж залишається занадто тривалим для забезпечення стабільного фінансового обігу в умовах воєнного часу.

За результатами аналізу можна констатувати, що фінансова стійкість та ділова активність ФОП Коваль Р.А. у 2024 році залишаються нестабільними, а

окремі показники наближаються до критичних меж. Значне перевищення нормативів фінансової залежності, уповільнення обороту активів і зниження доданої вартості свідчать про потребу в фінансовій реорганізації та підвищенні ефективності господарських процесів. Підприємство має зосередити увагу на:

- скороченні дебіторської заборгованості та підвищенні платіжної дисципліни контрагентів;
- оптимізації складських запасів і логістичних маршрутів;
- залученні зовнішніх джерел підтримки (зокрема, участі у програмах відновлення та пільгового кредитування МСБ);
- збільшенні маневреності власного капіталу для швидшої реакції на зміни в ринку.

2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Для оцінки позицій ФОП Коваль Р.А. на ринку роздрібно́ї торгівлі будівельними матеріалами в межах Тростянецького району було проведено конкурентний аналіз за методикою бальної оцінки.

Методика бальної оцінки — це простий і наочний спосіб порівняння підприємства з конкурентами за ключовими критеріями шляхом виставлення балів за шкалою, найчастіше 10-бальною та дозволяє визначити місце кожного гравця на ринку.

Цей метод допомагає:

- швидко оцінити сильні й слабкі сторони конкурентів;
- побачити конкурентні переваги та відставання;
- ухвалити стратегічні рішення (наприклад, у які напрями інвестувати зусилля).

Переваги даної методики полягають у простоті застосування; можливості адаптувати під будь-який ринок; добре підходить саме для невеликих підприємств та дозволяє об'єднати кількісні й якісні показники в одному інструменті.

Звичайно є ризик того, що оцінка може мати суб'єктивний характер, особливо якщо немає точних даних; не враховувати динамічні фактори — наприклад, зміни ринку або інноваційні прориви та залежить від якісного добору критеріїв та конкурентів.

В нашому випадку методика бальної оцінки найкраще підходить для стратегічного аналізу конкурентного середовища, оскільки ми досліджуємо саме мале підприємство.

Для проведення конкурентного аналізу було обрано наступні: ціна, якість товару, співвідношення ціна-якість, потужність підприємства та його частка на ринку. Ринкова потужність підприємств оцінювалась за обсягом реалізованої продукції за 2024 р.

Кожний показник оцінювався за 10-бальною шкалою:

- 8–10 балів – високі значення,
- 4–7 балів – середні,
- 0–3 бали – низькі.

Розрахуємо обрані характеристики за кожним торговельним підприємством, що функціонує на зазначеному ринку. Дані зведемо в розрахункову таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 - Розрахункова таблиця конкурентного становища малих підприємств на регіональному ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Тростянецького району Вінницької області

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги реалізації), тис.грн.	Частка на ринку, %
1. ФОП Коваль Р.А.	8	6	7,0	1234,7	31,78
2. ПП Волан	5	4	4,5	177,6	4,57
3. ФОП Мартинюк Я.Ю.	9	8	8,5	1252,4	32,24
4. ПП Зірка	4	3	3,5	160,9	4,14
5. ФОП Ясинський О.П.	6	6	6,0	774,5	19,94
6. ФОП Андрійчук І.В.	5	3	4,0	183,1	4,71
7. ФОП Сидоренко А.А.	3	3	3,0	101,9	2,62
Всього	X	X	X	3885,0	100,00

Джерело: складено автором

Аналіз засвідчив, що ФОП Коваль Р.А. займає провідні позиції на регіональному ринку серед малих підприємств. До його стратегічної групи також входять ФОП Мартинюк Я.Ю. та ФОП Ясинський О.П. Це означає, що саме з цими учасниками ринку підприємству необхідно зосередити зусилля у конкурентній боротьбі.

З метою виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності, було проведено SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ФОП Коваль Р.А.

Показники	Можливості	Загрози
	1. Зростання грошових доходів населення. 2. Розширення ринків збуту. 3. Політична стабільність країні 4. Залучення інвестицій.	1. Посилення податкового тиску. 2. Зменшення грошових доходів населення. 3. Посилення позицій конкурентів 4. Збільшення політичної нестабільності в країні. 5. Підвищення процентів по кредитах
Сильні сторони	1. Висока якість продукції, невисока ціна та широкий асортимент дозволяють збільшити обсяги реалізації на існуючих ринках та розширити ринки збуту. 2. Взаємодія різних структурних підрозділів в процесі досягнення цілей організації та загальна для всієї організації система контролю дозволяють отримати значні прибутки. 3. Висока кваліфікація виробничого персоналу дозволяє поліпшити якість продукції	1. За рахунок високої якості, широкого асортименту та невисокої ціни знизити вплив конкурентів. 2. Висока кваліфікація управлінського персоналу дозволить чітко визначитись з напрямком руху підприємства в нестабільній політичній ситуації. 3. Використання резервних потужностей та збільшення обсягів реалізації дозволить посунути конкурентів на ринку.
Слабкі сторони	1. Неефективна система маркетингу та збуту 2. Нестача оборотних активів 3. Зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування 4. Нераціональне використання виробничих площ 5. Низька заробітна плата 6. Неефективний менеджмент середньої ланки	1. Необхідно перепрофілювати діяльність підприємства, вкласти кошти в інші галузі. 2. Потрібно відшукати нових інвесторів. 3. Можливо також об'єднання з іншою фірмою у даній сфері

З проведеного SWOT-аналіз ФОП Коваль Р.А. видно, що підприємство

демонструє стабільну динаміку розвитку та утримує лідерські позиції серед малих підприємств у галузі роздрібної торгівлі будівельними матеріалами на регіональному рівні. Його діяльність є вузькоспеціалізованою та адаптованою до умов високої конкуренції. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що підприємство має потенціал для подальшого зростання за рахунок ефективного використання внутрішніх ресурсів та ринкових можливостей.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку побудуємо матрицю конкурентоспроможності. Найбільшими конкурентами, як видно з таблиці 2.10, для ФОП Коваль Р.А. є:

1. ФОП Мартинюк Я.Ю.;
2. ФОП Ясинський О.П.

Крім вже проаналізованих позиції в таблиці 2.10, також розглянемо позицію кожного підприємства щодо:

- технологічності;
- торговельних можливостей;
- системи товароруку;
- обсягів продажів та ін.

Проведемо ранжування факторів, де ринкова позиція та виробничий потенціал аналізованої компанії є найважливішими факторами оцінки конкурентоспроможності і становлять понад 20% ваги. Результати розрахунків зведемо до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Матриця оцінки конкурентоспроможності ФОП Коваль Р.А.

Фактор оцінки	Параметрична одинична оцінка підприємства			Ранг фактора
	ФОП Ясинський О.П.	ФОП Коваль Р.А.	ФОП Мартинюк Я.Ю.	
Позиція на ринку	3,82	3,92	4,02	0,25
Продукти - технологічні «гаджети»	3,72	3,72	3,80	0,24
Виробничі можливості	3,63	3,43	3,72	0,17
Система товароруку	3,72	3,63	3,53	0,22
Можливості продажу	3,53	3,63	3,72	0,12
Сумарна оцінка				1,00

Джерело: складено автором

Розрахуємо інтегральний індекс конкурентоспроможності ФОП Коваль Р.А., для цього перемножимо ранг відповідного фактора на оцінку параметричної одиниці:

- положення на ринку: $3,92 * 0,25 = 0,98$;
- товар: $3,72 * 0,24 = 0,894$;
- виробничий потенціал: $3,43 * 0,17 = 0,583$;
- методи товароруху: $3,63 * 0,22 = 0,798$;
- можливості збуту: $3,63 * 0,12 = 0,435$.

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності компанії з найвищим сумарним балом за всіма інтегральними факторними показниками дорівнює 1. Для інших компаній він розраховується як відношення загального внеску компанії до сумарного ліміту внеску компанії-лідера.

Якщо індекс конкурентоспроможності підприємства становить 1, то підприємство притримується керівної (лідуючої) стратегії. В той же час, якщо індекс конкурентоспроможності підприємства лежить в межах:

$0,9 < i < 1$ – ринкова стратегія;

$0,5 < i < 0,9$ – ринкова стратегія конкурента;

$i < 0,5$ – стратегія нового учасника ринку.

Розрахунок інтегрального факторного показника наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
ФОП Мартинюк Я.Ю	1,0000	Лідер (КС = 1)
ФОП Коваль Р.А.	0,98	Ринковий послідовник ($0,9 < КС < 1$)
ФОП Ясинський О.П.	0,978	

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.13, що лідером оцінки конкурентоспроможності є ФОП Мартинюк Я.Ю ($i=1$). Друге місце посідає підприємство, яке ми досліджуємо – ФОП Коваль Р.А. ($i=0,98$), за яким дуже близьке за значенням індексу

конкурентоспроможності йде ФОП Ясинський О.П. ($i=0,978$), тому ФОП Коваль Р.А. потрібно постійно підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.14 – Інтегральний показник підприємств-конкурентів ФОП Коваль Р.А.

Оціночний фактор конкурентоспроможності	Груповий факторний показник підприємства		
	ФОП Ясинський О.П.	ФОП Коваль Р.А.	ФОП Мартинюк Я.Ю.
Продукти - технологічні «гаджети»	0,894	0,894	0,912
Виробничі можливості	0,616	0,583	0,633
Система товароруку	0,819	0,798	0,776
Можливості продажу	0,423	0,435	0,447
Позиція на ринку	3,708	3,690	3,773
Коефіцієнт конкурентоспроможності, (КС)	0,978	0,9832	1,0000

Джерело: складено автором

Проаналізувати конкурентоспроможність підприємства можна і графічним способом шляхом побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.2).

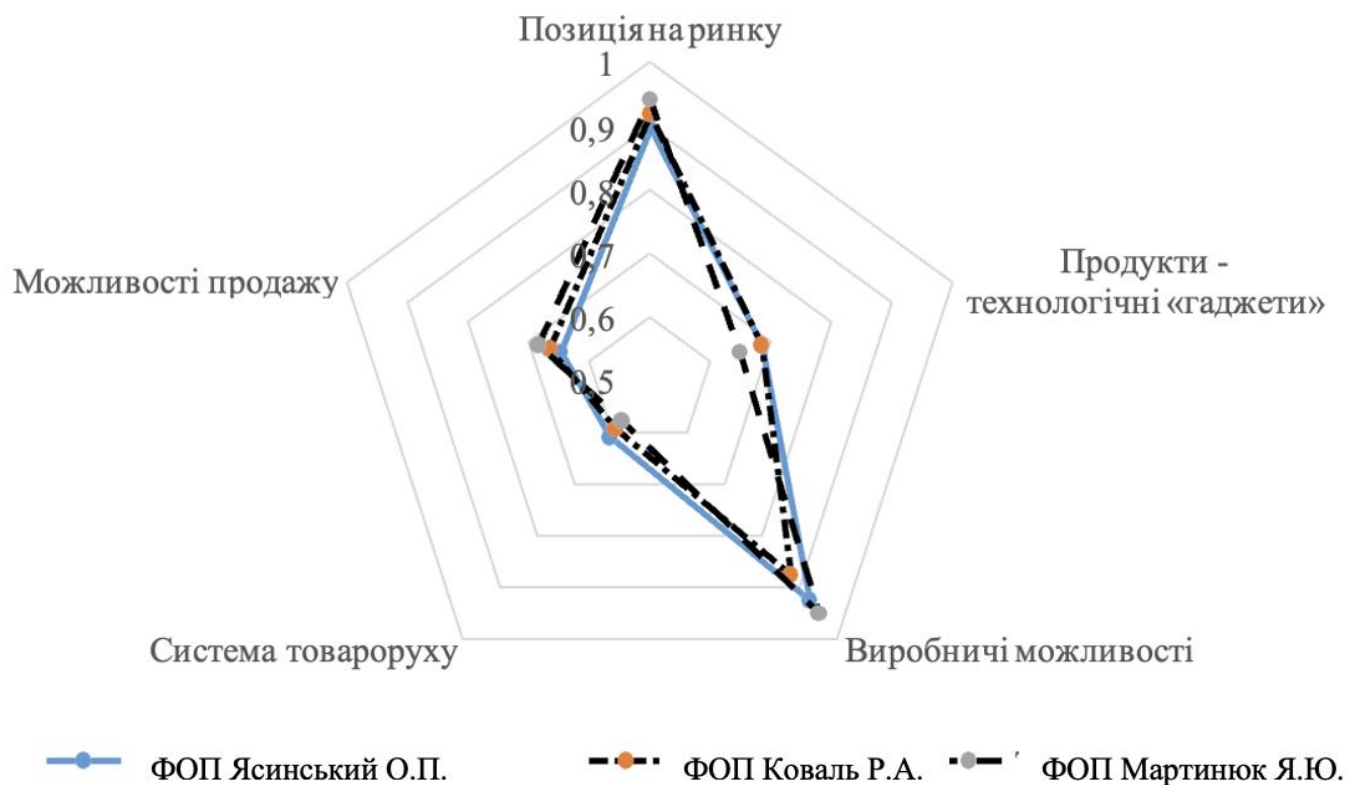


Рисунок 2.2 - Конкурентний полігон для ФОП Коваль Р.А.

Джерело: складено автором

Звичайно більш точні результат дають аналітичні розрахунки при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, в той час як графічні методи оцінки - відображають досягнуті результати розрахунків. Дійсно, рис. 2.2. доводить справедливості даного твердження, адже з нього видно, що ФОП Мартинюк Я.Ю. має сильну конкурентну позицію з точки зору можливостей продажу та позиції на ринку, що вже було також доведено вище розрахунками. ФОП Коваль Р.А. має сильні конкурентні можливості щодо способів перевезення і доставки будівельних матеріалів, а також лідером на ринку з позиції використання технічних «гаджетів». В цілому всі конкуренти досліджуваного нами підприємства мали певні переваги в окремих позиціях. В тому числі і ФОП Коваль Р.А. має невикористані резерви, які можуть підвищити його конкурентоспроможність.

Отже, проведений аналіз сучасного стану управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А. показав, що у зв'язку із необхідністю відновлювати країну через військові руйнування – будівельна галузь сьогодні має не аби який потенціал, а основною діяльністю ФОП Коваль Р.А. є роздрібна торгівля будівельними матеріалами.

Незважаючи на певні ознаки фінансової напруженості, підприємство зберігає реальні можливості до подальшого розвитку. Його фінансова стійкість визначається наявністю сформованого активного майна, збереженням прибутком, стабільною динамікою обсягів реалізації та чітким контролем витрат.

Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що ФОП Коваль Р.А. має сильні конкурентні можливості щодо способів перевезення і доставки будівельних матеріалів, а також є лідером на ринку з позиції використання технічних «гаджетів», проте не всі резерви використані і ще є потенціал для підвищення його конкурентоспроможності.

З ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації

У сучасних реаліях кожне підприємство, зокрема й у сфері торгівлі, стикається з численними викликами, пов'язаними з глибокою економічною кризою. Повномасштабне вторгнення росії на територію України спричинило значне скорочення економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, інфляційний тиск, зростання собівартості товарів і нестабільність валютного ринку. У таких умовах компанії змушені оперативно шукати нові ефективні шляхи функціонування, щоб задовольняти потреби споживачів і зберігати свою позицію на ринку.

Крім наявності обігових коштів, кадрового ресурсу та інноваційного потенціалу, значну роль у досягненні стійкості відіграють нематеріальні активи, зокрема — ділова репутація компанії. У складних умовах воєнного часу вона стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Позитивна ділова репутація дозволяє:

- зберігати та розширювати клієнтську базу;
- покращувати фінансові показники;
- залучати інвестиції, партнерів та інші ресурси.

Ділова репутація — це сформоване уявлення зацікавлених сторін про діяльність компанії, яке ґрунтується на досвіді взаємодії, відкритості, надійності та якості обслуговування. Для підприємств, що діють у сфері торгівлі, репутація має прямий вплив на довіру споживачів, обсяг продажів і довгострокову фінансову стабільність.

Основні переваги наявності сильної ділової репутації:

1. Конкурентна стійкість: компанія з позитивним іміджем має сильніші позиції на ринку, краще витримує тиск конкурентів і замінників, легше залучає ресурси (фінанси, кадри, інформацію).

2. Полегшення ділових угод: репутація виступає у вигляді нематеріального активу (гудвіл), що може збільшити ринкову вартість компанії у разі продажу або злиття.

3. Швидкий вихід на нові ринки: добрий імідж сприяє просуванню товарів і послуг, відкриває нові регіональні й міжнародні можливості, особливо в умовах відновлення економіки.

4. Маркетингова ефективність: висока репутація знижує витрати на рекламу для нових продуктів, оскільки довіра до бренду пришвидшує сприйняття новинок.

5. Стабільні стосунки з партнерами: репутація формує надійні зв'язки з постачальниками, клієнтами й інвесторами, що критично важливо у кризових ситуаціях.

Торгівля залишається однією з найважливіших галузей української економіки. За статистикою, на довоєнний 2021 рік вона охоплювала 36,7% усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання та 25,8% зайнятого населення. У воєнний час торгівля відіграє стратегічну роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності, а також у формуванні логістичних мереж для гуманітарного та відбудовного напрямів.

Тому важливою стратегією на державному рівні є:

- підтримка конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу;
- боротьба з монополізацією ринку;
- сприяння просуванню національного виробника та відновленню комерційної інфраструктури.

На формування репутації ФОП Коваль Р.А. впливають чинники як макро- , так і мікросередовища.

Фактори макросередовища включають:

- монетарну політику держави (процентні ставки, доступність кредитів);
- податкову політику (податкові пільги, фіскальне навантаження);
- інфляційні коливання;

- національні програми підтримки бізнесу в умовах воєнного часу.

Фактори мікросередовища безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю підприємства:

- якість і своєчасність виконання зобов'язань перед партнерами;
- рівень обслуговування клієнтів;
- наявність програм лояльності;
- гарантійне й післягарантійне обслуговування;
- прозорість ведення бізнесу.

Для оцінки репутації доцільно використовувати систему індикаторів, що дозволяють кількісно виміряти її динаміку (рис. 3.1).

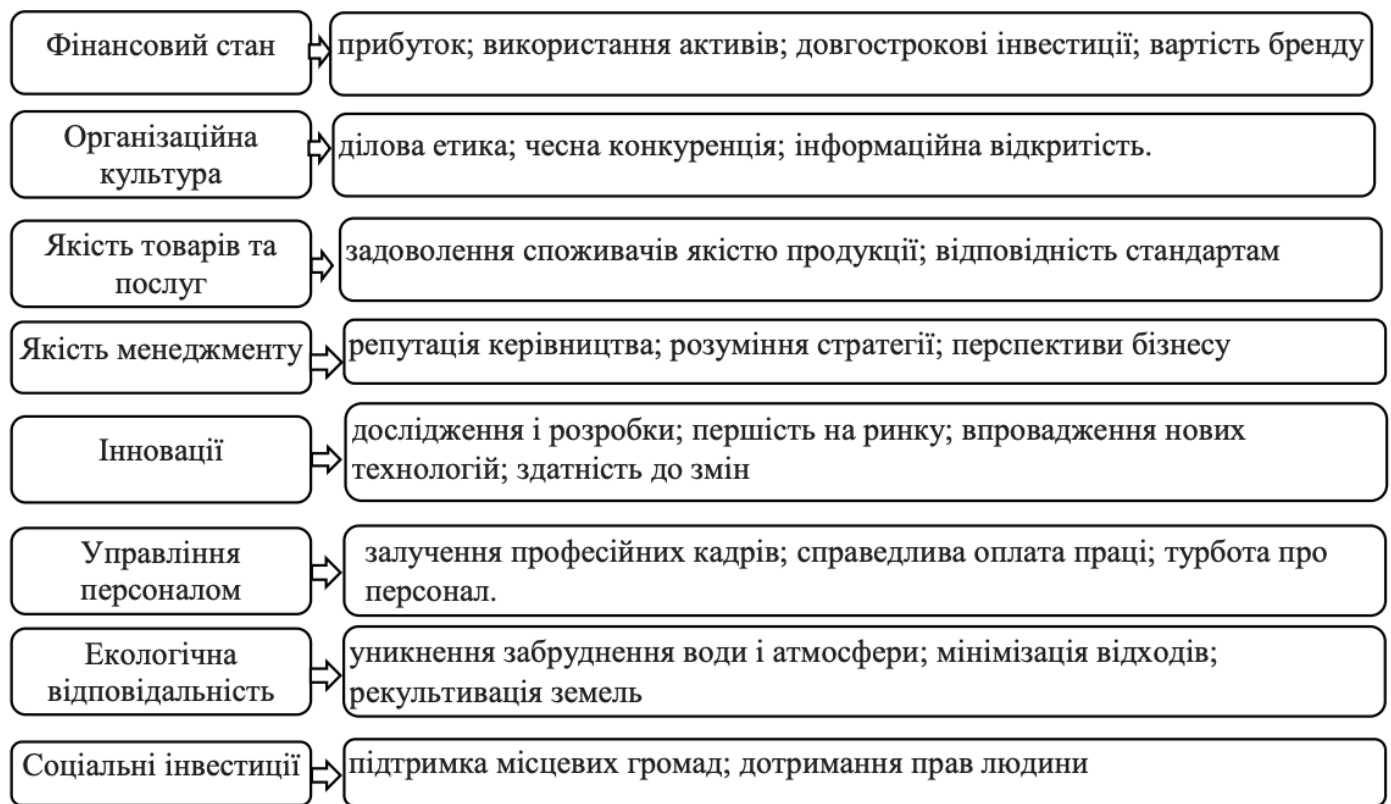


Рисунок 3.1 - Показники для дослідження ділової репутації ФОП Коваль Р.А.

Ділова репутація підприємства ґрунтується насамперед на її корпоративному іміджі, який відіграє багатофункціональну роль і водночас може бути джерелом певних ризиків. Варто зазначити, що імідж, побудований на засадах корпоративної

культури, відображає систему цінностей, якою в тій чи іншій мірі керуються всі члени організації.

Корпоративна культура охоплює прийняті в компанії норми комунікації та ділової поведінки: переговори, зустрічі, виступи, ведення ділового листування, телефонні розмови, взаємодію з клієнтами, стиль одягу, манери та підходи до вирішення завдань. Вона формує загальну атмосферу в компанії та визначає її публічне сприйняття.

На формування іміджу впливає широкий спектр чинників: від якості товарів і послуг до емоційного клімату в колективі. Як позитивне, так і негативне сприйняття компанії формується на основі сукупної діяльності: рішень керівництва, ефективності роботи підрозділів, командної згуртованості, дотримання внутрішніх норм і стандартів, а також загального ставлення співробітників до бренду компанії.

На рис. 3.2 зображено схему взаємозв'язку між іміджем компанії та її діловою репутацією. Як видно, репутація формується як результат впливу іміджу. Саме на основі цього сприйняття споживачі роблять вибір серед альтернатив на ринку.



Рисунок 3.2 - Процес формування взаємозв'язку «імідж і репутація»
Для ФОП Коваль Р.А. основними компонентами корпоративного іміджу є:

- управлінська філософія та стиль керівництва,
- історія становлення компанії,
- зовнішній вигляд підприємства,
- активність у соціальній та публічній сферах.

Зазначені складові можуть сприйматись по-різному залежно від цільової аудиторії, адже партнери та клієнти не завжди формують єдине уявлення про компанію. Водночас імідж залишається інструментом позиціонування — він може бути частково штучним і не повністю відображати внутрішню суть організації.

Таким чином, імідж часто виступає моделлю сприйняття, яка лише частково базується на фактичних показниках діяльності компанії. Оскільки кожен клієнт має власний досвід взаємодії та різний обсяг інформації, сприйняття компанії може

суттєво відрізнятись у різних груп споживачів.

Це означає, що імідж компанії може бути змінено без глибоких трансформацій самої організації, що відкриває простір для гнучкого позиціонування на ринку, зокрема через комунікаційні кампанії, ребрендинг або поліпшення клієнтського сервісу.

Отже, у сучасних умовах підприємства орієнтуються на досягнення стратегічної стабільності та формування лояльної клієнтської бази, активно адаптуючись до змінного й висококонкурентного ринкового середовища. Для реалізації цієї мети компаніям необхідно послідовно зміцнювати довіру споживачів, забезпечуючи високий рівень відповідальності, якість сервісу та професійне обслуговування.

Наявність позитивної ділової репутації підвищує привабливість торговельного підприємства для потенційних інвесторів, сприяє зростанню авторитету в галузі, позитивно впливає на фінансові результати та розширює ринкові можливості. Зокрема, вона полегшує вихід на нові ринки, забезпечуючи підтримку з боку постійних і нових клієнтів.

3.2 Обґрунтування вибору стратегії конкурентних переваг для ФОП Коваль Р.А.

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг є визначальним чинником успішного функціонування будь-якої компанії. Розробка стратегічного плану розвитку виступає одним із найефективніших інструментів зміцнення конкурентоспроможності, особливо для підприємств, що працюють у сфері торгівлі.

У зв'язку з високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, викликаній повномасштабною війною, інфляційним тиском, логістичними обмеженнями та зниженням купівельної спроможності, компанії потребують не

лише фінансових і матеріальних ресурсів, а й довгострокового стратегічного бачення. Успішне підприємство сьогодні — це те, що здатне гнучко адаптуватися, планувати наперед та оперативно приймати рішення.

Світова практика підтверджує: наступальне стратегічне управління дозволяє компаніям отримувати стійкі переваги на ринку. Основними перевагами стратегічного підходу є:

- формування системного бачення і мислення у власників та керівників;
- чітка постановка цілей і напрямів розвитку;
- створення інструментів для контролю ефективності діяльності;
- визначення місії компанії та узгодження внутрішніх процесів з цілями;
- готовність до адаптації в умовах криз і змін середовища.

Для ФОП Коваль Р.А. доцільно розглядати кілька стратегічних моделей, які базуються на аналізі поточних ресурсів, поведінки споживачів та динаміки ринку. Серед них:

1. Стратегія продуктового лідерства. Вона передбачає акцент на інноваційність і швидке оновлення асортименту. Такі компанії прагнуть створити додану вартість, випереджаючи конкурентів у впровадженні новинок. Така стратегія особливо актуальна для компаній, що працюють у сфері електроніки, техніки та інших галузей з високою швидкістю змін.

2. Стратегія клієнтської орієнтації. Орієнтована на тривалі стосунки з клієнтом, глибоку сегментацію ринку та персоналізований підхід. Для її реалізації необхідні регулярні дослідження ринку, аналітика поведінки споживачів та гнучкість у зміні асортименту.

3. Стратегія оптимізації вартості. Передбачає максимальну ефективність використання ресурсів, зниження витрат та масштабність продажів. Вона підходить для великих торговельних підприємств, здатних пропонувати широкий асортимент товарів за конкурентними цінами.

В умовах війни та обмеженої фізичної присутності на ринку онлайн-торгівля

набуває ще більшого значення. Підприємства впроваджують:

- власні корпоративні сайти;
- присутність на маркетплейсах;
- соціальні мережі та месенджери для підтримки прямого контакту зі

споживачами.

Це дозволяє забезпечити гнучкий і зручний канал отримання товарів для клієнтів навіть в умовах нестабільної логістики.

Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємств безперервної адаптації. Для розробки ефективної стратегії ФОП Коваль Р.А. необхідно враховувати такі чинники:

- політичну та економічну ситуацію в країні;
- рівень купівельної спроможності населення;
- появу нових конкурентів з нижчими цінами;
- наявність замінників товарів;
- інтенсивність конкурентного тиску.

На основі цього зовнішнє середовище можна класифікувати:

- Активне середовище — має передбачувані зміни з позитивними тенденціями;
- Турбулентне середовище — супроводжується різкими й хаотичними коливаннями;
- Кризове середовище — характеризується системною нестабільністю, високими ризиками й непередбачуваними подіями;
- Стохастичне середовище — зміни відбуваються без певної логіки, під впливом випадкових чинників.

Станом на 2024 рік, вітчизняні торгові підприємства переважно функціонують у кризовому або турбулентному середовищі, що диктує особливі вимоги до стратегічного планування.

З огляду на ресурси підприємства, рівень його ринкової активності та

тенденції в галузі, доцільним є поєднання гнучкої продуктової стратегії та клієнтоорієнтованого підходу. Варто зосередити зусилля на:

- впровадженні додаткових сервісів (доставка, консультації, гарантія);
- модернізації онлайн-каналів взаємодії з клієнтами;
- швидкому оновленні товарного асортименту відповідно до ринкових змін.

Для великих гравців рекомендується масштабувати операції, знижуючи собівартість і нарощуючи обсяг продажів.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії — не епізодичне завдання, а безперервний процес, спрямований на підвищення гнучкості, адаптивності та довгострокової ефективності підприємства. Успіх у конкурентному середовищі досягається лише за умови глибокого розуміння ринкових умов, стратегічного мислення та готовності змінюватися відповідно до зовнішніх викликів.

Безперечно, реалізація таких завдань потребує додаткових ресурсів, оскільки саме внутрішній потенціал торговельного підприємства визначає ефективність адаптації до змін у зовнішньому середовищі, швидкість реагування на виклики та здатність оперативно перебудовувати свій конкурентний потенціал з метою досягнення поставлених стратегічних цілей — особливо в умовах високої нестабільності та турбулентності.



Рисунок 3.3 - Залежність типу конкурентної стратегії ФОП Коваль Р.А. від типу зовнішнього середовища

У рамках стратегії виживання для ФОП Коваль Р.А., яке займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, доцільно розширити спектр послуг, зосереджуючись на максимальній корисності для клієнта, мінімізації витрат клієнта часу/зусиль та підвищенні лояльності в умовах кризи.

Для ФОП Коваль Р.А. можна запропонувати новий вид послуг, який органічно доповнить основну діяльність:

1. «Ремонт під ключ — через партнерів». Налагодити співпрацю з локальними будівельними бригадами та пропонувати клієнту одночасно матеріали та виконання робіт.

2. «Консультації з підбору матеріалів». У форматі онлайн або офлайн — допомога у виборі оптимального набору матеріалів під конкретні потреби (наприклад, «що потрібно для утеплення приватного будинку»).

3. «Передпродажне формування кошика». Клієнт називає вид робіт, а продавець формує готовий комплект товарів за попередньо погодженим бюджетом.

4. Мобільна точка продажу у селах/громадах. Актуально для віддалених регіонів: виїзд зі зразками та прийомом замовлень.

Навіть у межах стратегії виживання, невеликі послуги, які економлять час клієнта та додають зручність, можуть створити незамінну перевагу для мікропідприємства на конкурентному ринку. Наприклад, послуга «Комплексна доставка та розвантаження». Суть послуги полягає в організації швидкої доставки придбаних будівельних матеріалів на об'єкт з можливістю ручного або механізованого розвантаження та підйому на поверх (за потреби). Дана послуга є актуальною, тому що:

- багато покупців (особливо у приватному секторі або на тимчасових будівельних майданчиках) не мають власного транспорту або робочої сили;
- скорочує витрати клієнта на пошук сторонніх виконавців;
- дозволяє «відрізнитись» від конкурентів, які пропонують лише самовивіз або стандартну доставку без додаткових послуг;
- зручно для волонтерських, відбудовчих та гуманітарних ініціатив, де важливий час і простота логістики.

Цільова аудиторія:

- приватні забудовники;
- малий бізнес (ремонтники, підрядники);
- мешканці сільських/пригородних районів без власного транспорту.

Послуга «Комплексна доставка та розвантаження» запроваджується з метою:

- збільшити товарообіг та середній чек на 7–10%;
- підвищити лояльність постійних клієнтів;

- забезпечити новий стабільний канал прибутку;
- посилити конкурентну перевагу через сервіс.

Для того, щоб запустити послугу необхідні стартові інвестиції, розрахунок яких зведемо до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Розрахунок стартових інвестицій для ФОП Коваль Р.А. для введення в дію послуги «Комплексна доставка та розвантаження»

Стаття витрат	Сума
Оренда/лізинг вантажного авто (1,5–2 т), грн / міс	18000
Обладнання для розвантаження (візки, троси тощо), грн	8000
Брендування авто, реклама грн	5000
Заробітна плата (водій + вантажник), грн / міс	28000
Пальне й обслуговування (середньо), грн / міс	9000
Адміністративні витрати, грн	3000
Всього перший місяць запуску, грн	71000

Джерело: складено автором

Розрахуємо очікуваний дохід ФОП Коваль Р.А. після введення в дію послуги «Комплексна доставка та розвантаження» та її окупність. Дані розрахунків зведемо до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок очікуваних доходів для ФОП Коваль Р.А. після введення в дію послуги «Комплексна доставка та розвантаження»

Показник	Сума
Середня вартість послуги (доставка + розвантаження), грн / замовлення	400
Очікувана кількість замовлень грн / міс	80–100
Місячний дохід, грн	32000–40000
Потенціал росту у високий сезон (до 150 замовлень), грн	60000

Джерело: складено автором

З урахуванням того, що для запуску послуги «Комплексна доставка та розвантаження» необхідно витрати 71000 грн., а прогнозований місячний дохід становить 32000–40000, то окупність даної послуги становить 2,5 місяці.

Для просування послуги «Комплексна доставка та розвантаження» на ринок необхідно застосувати наступні канали продажів:

- Соцмережі, такі як Facebook, Instagram, Viber-групи районів з регулярною публікацією оголошень з прикладами доставок.
- Точкова реклама в магазині: флаєри, банери, наклейки з QR-кодом на замовлення послуги.
- Сайт/Google-карта: оновлення профілю компанії з новою послугою, Google-реклама по запитах «доставка будматеріалів по місту та району».
- SMS/Viber-розсилка: для постійних клієнтів із промокодом на першу доставку.
- Партнерство з ремонтними бригадами за комісійною моделлю: якщо вони замовляють послугу, то отримують відсоток від прибутку або знижку на будівельні матеріали.

З метою стимулювання попиту можна застосувати акційні пропозиції:

- перша доставка – зі знижкою 20%;
- постійні клієнти – кожна 5-та доставка безкоштовно;
- безкоштовний підйом на 1-й поверх або до 3 м³.

Звичайно в підприємстві не завжди все йде за прогнозованими планами, тому необхідно врахувати ризики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків для ФОП Коваль Р.А. від введення в дію послуги «Комплексна доставка та розвантаження»

Ризик	План реагування
Низький початковий попит	Агресивна рекламна кампанія 1-й місяць
Поломка авто	Страхування + резервний план доставки
Висока конкуренція (Нова Пошта, тощо)	Прозорі умови, гарантії часу доставки
Зростання пального	Гнучке ціноутворення залежно від зони

Джерело: складено автором

З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування, ФОП Коваль Р.А. має кризовий тип розвитку, тому для підприємства було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу

«Комплексна доставка та розвантаження» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які підприємство надає своїм клієнтам. В результаті впровадження пропонуваного заходу підприємство за перші 6 місяців отримає:

- зростання середнього чеку на 10–15%;
- розширення клієнтської бази на 15–20%;
- чистий прибуток від послуги – орієнтовно 90000–110000 грн;
- підвищення рентабельності всього бізнесу на 2–4% завдяки додатковому сервісу.

У межах стратегії виживання ФОП Коваль Р.А. пропонується зосередитись на підвищенні довіри з боку клієнтів, зокрема шляхом удосконалення іміджу компанії та впровадження нової сервісної пропозиції — послуги «Комплексна доставка та розвантаження».

Отже, послуга «Комплексна доставка та розвантаження» є доцільною і рентабельною в умовах стратегії виживання, оскільки:

- дозволяє диференціюватися від конкурентів;
- створює додану вартість до основного товару;
- підвищує задоволеність і лояльність клієнтів;
- забезпечує відносно швидку окупність і стабільний грошовий потік.

В результаті ці зміни посилять стабільність підприємства в умовах нестабільного ринку та забезпечать кращу відповідність потребам цільової аудиторії.

Таким чином, щодо пропозиції і рекомендації із удосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства ФОП Коваль Р.А. можна запропонувати:

1. Формування ділової репутації на мікрорівні. Основу репутації торговельного підприємства становлять взаємовідносини з постачальниками та споживачами, які включають виконання договірних зобов'язань, рівень обслуговування, програми лояльності, гарантійну підтримку тощо. Для оцінки репутаційного капіталу було запропоновано систему параметрів, яка дозволяє

аналізувати ключові характеристики компанії. Підвищення довіри клієнтів досягається завдяки відповідальній поведінці, високій якості сервісу та прозорості у взаємодії. Добра репутація зміцнює позиції компанії на ринку, підвищує інвестиційну привабливість, сприяє зростанню доходів і розширенню ринкової присутності.

2. Враховуючи ресурсний потенціал, ринкову позицію та характер зовнішнього середовища, тип стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно формувати з урахуванням багатофакторного аналізу, тому важливо застосовувати динамічні підходи, які дозволяють адаптувати стратегічні рішення до реалій кризового або турбулентного середовища.

3. Реалізація стратегії виживання для ФОП Коваль Р.А. У зв'язку з високим рівнем нестабільності зовнішніх умов, підприємство обрало конкурентну стратегію виживання, орієнтовану на підтримання життєздатності та поступове зростання. У межах цієї стратегії передбачено підвищення рівня довіри клієнтів через покращення корпоративного іміджу, а також впровадження нової послуги «Комплексна доставка та розвантаження», яка дозволить задовольнити актуальні потреби споживачів, водночас генеруючи додатковий дохід. Результати моделювання впливу запропонованих змін свідчать про позитивну динаміку фінансових показників.

ВИСНОВКИ

В ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи були досягнута її мета, а саме досліджено теоретичні аспекти, розроблено і обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання: визначено сутність та структуру управління конкурентоспроможністю підприємства; досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства; розкрито методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства; надано загальну характеристика господарської діяльності ФОП Коваль Р.А.; проаналізовано фінансовий сан ФОП Коваль Р.А.; проведено оцінку систему управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А.; визначено можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації; обґрунтовано вибір стратегії конкурентних переваг для ФОП Коваль Р.А.

В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність торговельного підприємства є відносним показником, що характеризує його здатність ефективно здійснювати посередницьку діяльність, орієнтуючись на рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, які воно реалізує в межах конкретного ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю — це сукупність управлінських інструментів і методів, які використовуються для посилення ринкових позицій підприємства. У сучасних умовах цей процес базується на стратегічних рішеннях, що приймаються з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Оскільки конкурентне середовище постійно змінюється, необхідно підтримувати актуальний статус підприємства як гнучкого та конкурентоспроможного суб'єкта господарювання.

2. Проведений аналіз сучасного стану управління конкурентоспроможністю ФОП Коваль Р.А. показав, що у зв'язку із необхідністю відновлювати країну через військові руйнування – будівельна галузь сьогодні має не аби який потенціал, а основною діяльністю ФОП Коваль Р.А. є роздрібна торгівля будівельними матеріалами.

Незважаючи на певні ознаки фінансової напруженості, підприємство зберігає реальні можливості до подальшого розвитку. Його фінансова стійкість визначається наявністю сформованого активного майна, збереженням прибутком, стабільною динамікою обсягів реалізації та чітким контролем витрат.

Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що ФОП Коваль Р.А. має сильні конкурентні можливості щодо способів перевезення і доставки будівельних матеріалів, а також є лідером на ринку з позиції використання технічних «гаджетів», проте не всі резерви використані і ще є потенціал для підвищення його конкурентоспроможності.

3. Результати SWOT-аналізу вказують, що сильні сторони та наявні можливості ФОП Коваль Р.А. мають потенціал для позитивного впливу на діяльність компанії, однак слабкі місця та загрози можуть створити значні ризики, якщо на них не реагувати своєчасно.

Серед рекомендованих дій: активне використання наявних фінансових ресурсів; розширення товарного асортименту та сервісних пропозицій; розбудова партнерських відносин із місцевими органами влади; оптимізація договірних умов із клієнтами; покращення системи управління персоналом, зокрема заходи щодо мотивації; постійний моніторинг ринку та адаптація до нових умов ведення бізнесу.

4. У результаті дослідження конкурентів було встановлено, що найбільшою загрозою для позицій ФОП Коваль Р.А. є діяльність ФОП Мартинюк Я.Ю., яке демонструє вищий рівень конкурентоспроможності.

ФОП Ясинський О.П. також заслуговує на увагу, оскільки має сучасне обладнання, висококваліфікований персонал і поступово наближається до рівня

лідерів.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підтвердив, що ФОП Мартинюк Я.Ю. є лідером ринку, тоді як ФОП Коваль Р.А. займає другу позицію. При цьому інші конкуренти орієнтуються саме на ФОП Коваль Р.А., що свідчить про необхідність посилення його ринкових позицій.

5. На рівні мікроекономіки формування позитивної репутації торговельного підприємства значною мірою залежить від взаємодії з постачальниками й клієнтами, зокрема: своєчасного виконання зобов'язань; програм лояльності; рівня обслуговування; гарантійного супроводу.

Задля об'єктивної оцінки репутації компанії сформовано перелік ключових параметрів, що її характеризують. Для зростання довіри клієнтів підприємству слід послідовно підвищувати якість послуг і забезпечувати відповідальне ставлення до клієнтів. Позитивна репутація підвищує інвестиційну привабливість, сприяє зростанню доходів і розширенню ринкової присутності.

6. Враховуючи ресурсний потенціал, ринкову позицію та характер зовнішнього середовища, тип стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно формувати з урахуванням багатофакторного аналізу, тому важливо застосовувати динамічні підходи, які дозволяють адаптувати стратегічні рішення до реалій кризового або турбулентного середовища.

7. Реалізація стратегії виживання для ФОП Коваль Р.А. У зв'язку з високим рівнем нестабільності зовнішніх умов, підприємство обрало конкурентну стратегію виживання, орієнтовану на підтримання життєздатності та поступове зростання. У межах цієї стратегії передбачено підвищення рівня довіри клієнтів через покращення корпоративного іміджу, а також впровадження нової послуги «Комплексна доставка та розвантаження», яка дозволить задовольнити актуальні потреби споживачів, водночас генеруючи додатковий дохід. Результати моделювання впливу запропонованих змін свідчать про позитивну динаміку фінансових показників.

Вищезазначені дії створюють передумови для стабілізації підприємства в умовах кризи та подальшого зміцнення його позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.
2. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.
3. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
4. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2015. 296 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2017. 301 с.
6. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. (2020), Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.
7. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.
8. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 378 с.
10. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. Київ. 2016. 475 с.
11. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.
12. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.
13. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль.

2016. 152 с.

14. Шульга Л. В. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_54 (дата звернення: травень 2025 р.).

15. Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – доміанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 151-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21 (дата звернення: травень 2025 р.).

16. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6 (дата звернення: травень 2025 р.).

17. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_13 (дата звернення: травень 2025 р.).

18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. *Наш Формат*. 2020. 424 с.

19. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 1. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_32 (дата звернення: травень 2025 р.).

20. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_2_5 (дата звернення: травень 2025 р.).

21. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

22. Лихачевська А.Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_13) (дата звернення: травень 2025 р.).

23. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3 (дата звернення: травень 2025 р.).

24. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11 (дата звернення: травень 2025 р.).

25. Кучмєєв О.О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_12 (дата звернення: травень 2025 р.).

26. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_29 (дата звернення: травень 2025 р.).

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

28. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса. 2013. 275 с.

29. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.

30. Владимирська Н.І., Лаптева В.В. Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства на основі пошукового моделювання. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика*

управління. 2019. Т. 18, вип. 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_9 (дата звернення: травень 2025 р.).

31. Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5 (дата звернення: травень 2025 р.).

32. Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_9 (дата звернення: травень 2025 р.).

33. Дашко І.М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4 (дата звернення: травень 2025 р.).

34. Різник Н., Берестецька О., Іваськів Н. Моделювання конкурентоспроможності торгівельного підприємства на основі економетричного підходу. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 533-540. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_59 (дата звернення: травень 2025 р.).

35. Соболева Г.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_4_16 (дата звернення: травень 2025 р.).

36. ФОП Коваль Р.А. Clarity-project.info. URL: <https://clarity-project.info/edr/3584106475> (дата звернення: травень 2025 р.).

37. Метр. Інтернет-магазин. [офіційний сайт]. URL: <https://metr.com.ua/> (дата звернення: травень 2025 р.).

38. Державна служба статистики України [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: травень 2025 р.).

39. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.

40. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
41. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 23-27
42. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.
43. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434.
44. Акімов Є., Шпортюк Н.Л. Розробка стратегії зміцнення і розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 75-76.
45. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №3. С. 4-11.
46. Волянська-Савчук Л.В., Руднєва В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38-45.
47. Данько Т.І., Яворська Н.П., Тупісь М.М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33.
48. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.
49. Боковець, В., Пілявоз, Т., & Григорук, І. (2025). Забезпечення стабільного розвитку та економічної стійкості підприємств в умовах сучасних викликів. *Herald of*

Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 465-468. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-68> (дата звернення: 25.05.2025р.).

50. Боковець, В., & Григорук, І. (2024). Антикризова стійкість підприємств та її оцінка в нестабільних сучасних умовах. *Development Service Industry Management*, (3), 296–300. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(45)) (дата звернення: 25.05.2025р.).

51. Ярмак Б.А. , Григорук І.О. Управління змінами в організаціях: виклики та можливості. Зб. матеріалів ІХ науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції», 15 квітня 2025 р., м. Вінниця / відповід. за випуск Я. Ю. Котець. Вінниця : ТВОРИ, 2025. С. 16-18.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тип роботи: Бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності StrikePlagiarism

Оригінальність	87,03%	Схожість	12.97%
----------------	--------	----------	--------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Тетяна ПІЛЯВОЗ

(ім'я та прізвище)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою StrikePlagiarism щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Ярмак Б.А.

(ім'я та прізвище)

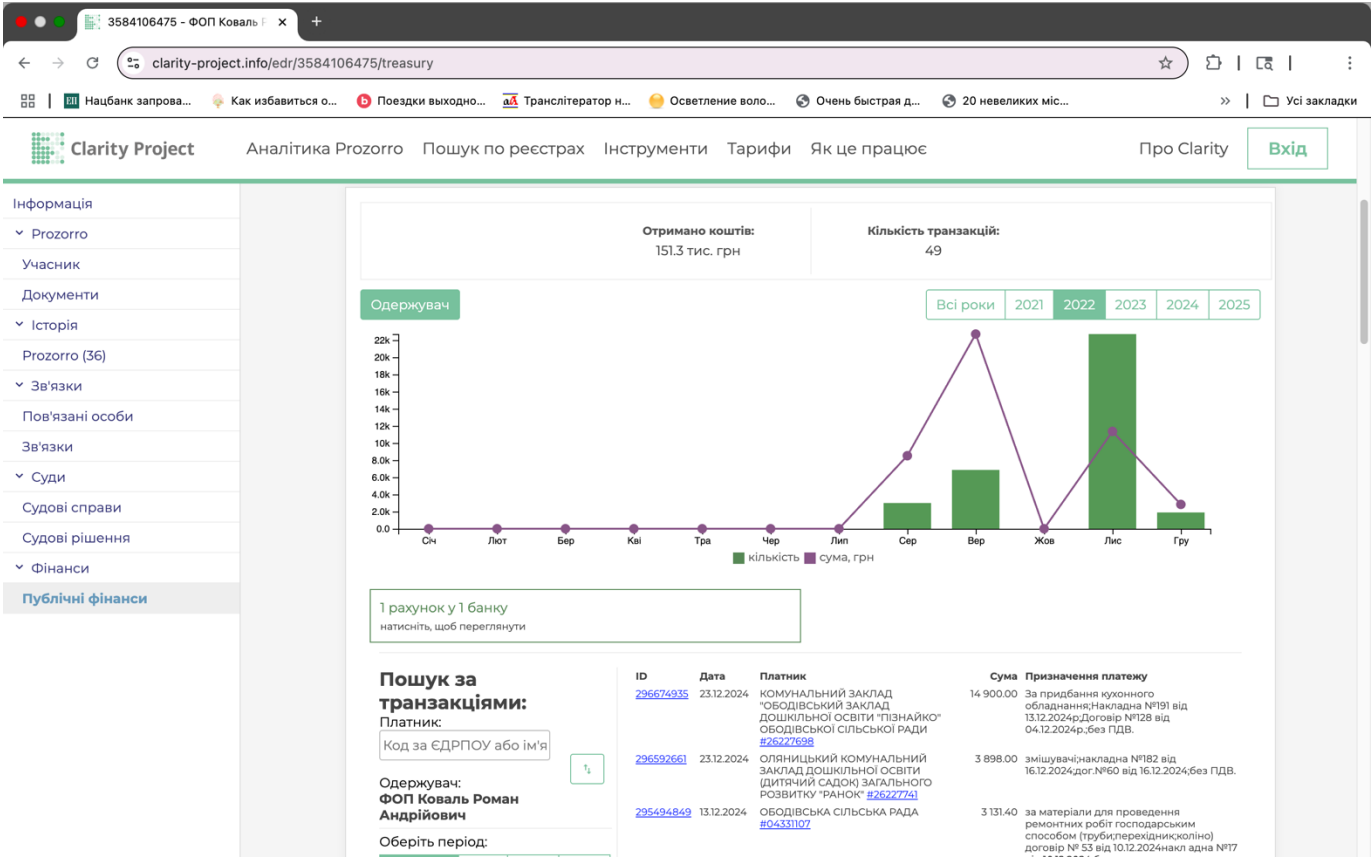
Керівник роботи

(підпис)

Григорук І.О.
(ім'я та прізвище)

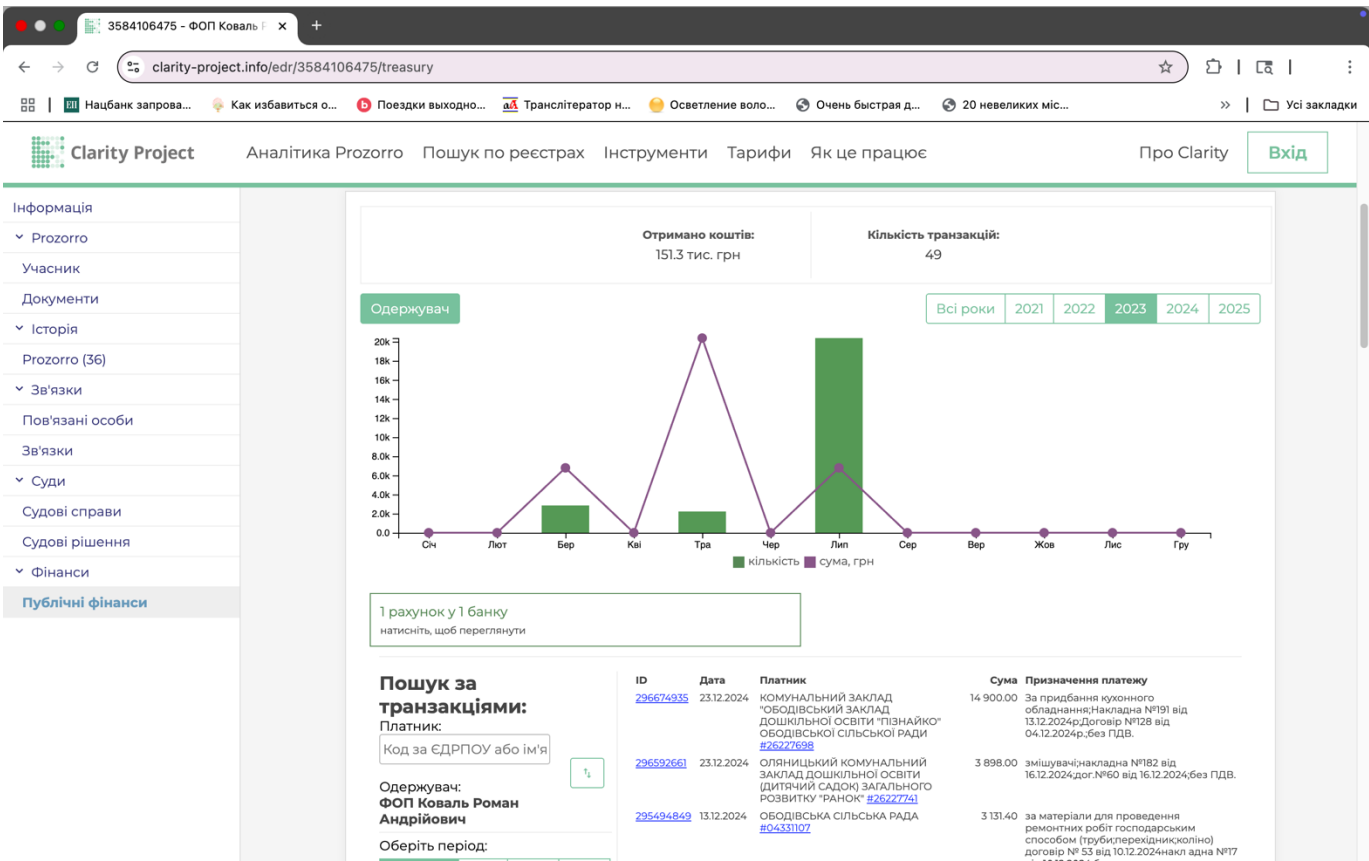
Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ФОП Коваль Р.А. за 2022 р.



Додаток В

Фінансова звітність підприємства ФОП Коваль Р.А. за 2023 р.



Додаток Д

Фінансова звітність підприємства ФОП Коваль Р.А. за 2024 р.

