

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Дар'я БАГМЕТ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Дар'я БАГМЕТ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н, доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Людмила ПАРІЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н, доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Марина МАРТИНЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Багмет Дар'ї Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентними перевагами підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Людмила ПАРІЙ, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Книгарня «Є»», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань аналізу та удосконалення системи управління підприємством, внутрішні корпоративні матеріали підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентними перевагами підприємства
Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентними перевагами на підприємстві ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»»

Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дар'я БАГМЕТ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ПАРІЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 115 стор., 36 рис., 17 табл., 93 джерел.

Мета роботи – систематизувати теоретичні та практичні основи управління конкурентними перевагами підприємства, а також визначити основні напрями їх формування та підвищення в умовах сучасного ринку.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентними перевагами підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти, а також шляхи удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»» .

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентними перевагами підприємства, зокрема визначено сутність і види конкурентних переваг, а також досліджено методи оцінювання конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі проведено аналіз управління конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»»: наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано конкурентне середовище, а також здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»», запропоновано напрями посилення ринкових позицій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, БРЕНДИНГ, ТОВ «КНИГАРНЯ«Є»».

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 115 pages, 36 pictures, 17 table, 93 sources.

The purpose of the work – systematize the theoretical and practical foundations of managing a company's competitive advantages, as well as to identify the main directions for their formation and enhancement in the conditions of the modern market.

Object of the research – process of managing the competitive advantages of an enterprise.

Subject of the research – includes the theoretical and practical aspects, as well as the ways to improve the management of competitive advantages of LLC “KNYHARNIA ‘Ye’”.

Summary of the work:

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of managing a company's competitive advantages, in particular defining the essence and types of competitive advantages, as well as analyzing the methods for assessing a company's competitive advantages.

The second chapter analyzes the management of competitive advantages of LLC “KNYHARNIA ‘Ye’”. It presents the organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes the competitive environment, and evaluates the level of the company's competitiveness.

The third chapter substantiates recommendations for improving the management of competitive advantages of LLC “KNYHARNIA ‘Ye’” and proposes directions for strengthening the enterprise's market position.

KEYWORDS: COMPETITIVE ADVANTAGES, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE MANAGEMENT, STRATEGIC DEVELOPMENT, COMPETITIVE ENVIRONMENT, MARKETING STRATEGY, INNOVATIVE ACTIVITY, BRANDING, LLC “KNYHARNIA YE”

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства.	10
1.2. Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг.....	22
1.3. Методи оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»	42
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»	42
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами.....	50
2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»..	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»	81
3.1. Розробка заходів щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»	81
3.2. Управління ризиками при впровадженні запропонованих рішень.....	96
3.3. Формування стратегічних пріоритетів підвищення конкурентних переваг.....	98
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України ринок роздрібної торгівлі книгами зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених зростанням конкуренції, активною цифровізацією споживання та зміною читацьких уподобань. Поширення електронних книг, аудіоконтенту, розвиток великих маркетплейсів, а також зміцнення позицій мережевих та незалежних книгарень формують нові виклики для традиційних роздрібних магазинів книги. За таких умов питання формування, збереження та посилення конкурентних переваг стає вирішальним фактором забезпечення стабільності функціонування та перспектив розвитку книжкових підприємств.

Суттєво зростає роль ефективного управління конкурентними перевагами, оскільки саме воно дозволяє сформувати стійкі ринкові позиції, забезпечити високу лояльність споживачів, оптимізувати товарну політику, підвищити якість сервісу та зміцнити бренд. Для ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» важливим є пошук оптимального балансу між традиційними форматами обслуговування та інноваційними цифровими рішеннями, що дозволяють розширювати аудиторію, підвищувати доступність та покращувати досвід взаємодії зі споживачами.

Мета кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесу формування та управління конкурентними перевагами підприємства, визначення їх ключових чинників та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

— дослідити теоретичні засади формування та управління конкурентними перевагами підприємства;

- проаналізувати сучасні підходи до оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» та визначити особливості його функціонування на ринку книжкової торгівлі;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства та визначити основні фактори, що впливають на його конкурентні позиції;
- оцінити наявні конкурентні переваги ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» та виявити ключові проблеми у системі їх управління;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та визначити очікувані результати їх впровадження.

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління конкурентними перевагами підприємства як цілісної системи, що включає аналіз його ринкових позицій, стратегічних ресурсів, механізмів формування та підтримання конкурентних переваг. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних та практичних аспектів управління конкурентними перевагами, оцінку ефективності існуючих стратегій та розробку рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»».

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу формування, оцінювання та управління конкурентними перевагами підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»».

Методи дослідження. У роботі використано наукові розробки вітчизняних та зарубіжних учених з питань конкурентних стратегій, управління конкурентними перевагами та оцінювання конкурентоспроможності підприємств. У роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез,

порівняння, узагальнення), економіко-статистичні методи (горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтні розрахунки).

Інформаційна база дослідження включає публікації провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем формування, оцінювання та управління конкурентними перевагами підприємств у сучасних умовах ринкової економіки, а також законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність підприємств роздрібною торгівлі та управління їх конкурентоспроможністю.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретико-методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У роботі поглиблено трактування поняття «конкурентні переваги підприємства» з урахуванням ролі сервісної складової, нематеріальних активів та клієнтоорієнтованості у формуванні стійких ринкових позицій.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств роздрібною торгівлі з метою посилення конкурентних переваг. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані на ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» для вдосконалення сервісного обслуговування, асортиментної політики та управління конкурентними позиціями.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 126 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства є здатність формувати та підтримувати конкурентні переваги. В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та зростання ролі інновацій підприємства вимушені не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно шукати шляхи створення унікальних переваг, які дозволяють забезпечити стійкі ринкові позиції.

Конкурентні переваги визначають здатність підприємства досягати кращих результатів у порівнянні з іншими гравцями ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів ефективніше та вигідніше. Вони є основою конкурентоспроможності підприємства і відіграють вирішальну роль у формуванні його стратегічного розвитку. Під конкурентними перевагами розуміють сукупність характеристик продукції, послуг, організаційних процесів та ресурсного потенціалу, які створюють відчутну цінність для споживачів та важко відтворюються конкурентами [43, с.12-14].

Вивчення сутності та класифікації конкурентних переваг дозволяє не лише теоретично визначити джерела переваг підприємства, а й практично визначати напрямки їх розвитку та підтримання. Розгляд різних видів конкурентних переваг – цінових, нецінових, ресурсних та стратегічних – дає змогу систематизувати підходи до управління ними та обґрунтувати методи оцінювання, що є надзвичайно актуальним для підприємств роздрібної торгівлі.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості, до яких відносяться:

— відносний характер конкурентних переваг – вони не притаманні підприємству як об'єкту, а проявляються лише при його порівнянні із конкурентами;

— прив'язаність конкурентних переваг до конкретних умов і причин (наприклад, товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);

— неоднозначний вплив певних факторів на різні конкурентні переваги (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання);

— динамічність, тобто зміна розміру конкурентної переваги у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів

Конкурентна перевага - це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності [56, с.23-30].

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили (рисунок 1.1) і ключові фактори успіху (КФУ) та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

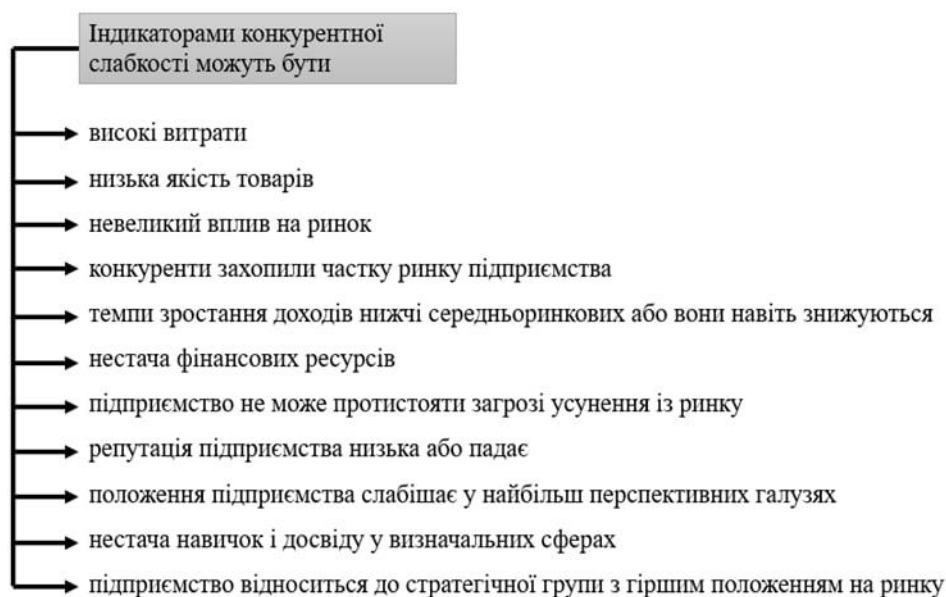


Рис. 1.1. Індикатори конкурентної слабкості

Джерело: складено автором на основі [10].

У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги мають багатовимірний характер і виникають завдяки комплексній взаємодії матеріальних та нематеріальних складових потенціалу підприємства. До матеріальних складових належать виробничі потужності, технологічне забезпечення, фінансові ресурси, транспортно-логістична інфраструктура. Нематеріальні компоненти охоплюють ділову репутацію, силу бренду, організаційну культуру, професійні компетенції персоналу, управлінські навички та інноваційну спроможність.

"Освітні установи дедалі активніше впроваджують інноваційні технології — системи дистанційного навчання, електронні журнали, платформи для моніторингу результатів навчання та цифрові інструменти для спільної роботи. Такі рішення не лише удосконалюють систему управління, а й вимагають від керівників і педагогів розвитку цифрової компетентності, аналітичного мислення, уміння працювати в команді та ефективно комунікувати у віртуальному середовищі " [46].

Конкурентні переваги мають стратегічне значення, оскільки саме вони забезпечують підприємству можливість довготривалого утримання стійких позицій на ринку та формують здатність ефективно реагувати на конкурентні виклики. Однак такі переваги не залишаються незмінними: їхній характер постійно трансформується під впливом широкого спектра факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [23, с.12].

Таблиця 1.1.

Визначення сутності поняття «Конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
Г.Л. Азоев	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).
О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І. В.Шаповалова	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.
Р.А. Фатхутдінов	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами

Джерело: складено автором на основі [18].

До зовнішніх детермінант належать інтенсивність ринкової конкуренції, загальний економічний стан, зміни у вподобаннях споживачів, технологічні

тренди та регуляторні вимоги. Внутрішні чинники визначаються ефективністю управління ресурсами, організаційною структурою, корпоративною культурою, рівнем мотивації персоналу та здатністю підприємства генерувати та впроваджувати стратегічні інновації.

Важливим напрямом сучасної освітньої політики є інтеграція цифрових компетентностей у систему підготовки майбутніх управлінців. Використання моделювальних середовищ, онлайн-курсів, тренінгів і аналітичних освітніх платформ відкриває можливості не лише для підвищення рівня професійної кваліфікації, а й для розвитку стратегічного бачення, інноваційного підходу та готовності до управління змінами в цифровому контексті. Зважаючи на відсутність єдиного визначення поняття конкурентної переваги можна виділити певні підходи його трактування, які подано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Підходи до розкриття сутності конкурентної переваги

Джерело: складено автором на основі [10].

Сутність конкурентних переваг полягає не лише в отриманні підприємством миттєвого економічного результату, але й у забезпеченні основи для його довгострокового розвитку. Конкурентна перевага формується через ефективне використання внутрішніх ресурсів, удосконалення виробничих і збутових процесів, посилення ринкової ідентичності бренду, підвищення рівня обслуговування клієнтів та активне впровадження інновацій.

Конкурентні переваги як об'єкт управління охоплюють не лише окремі характеристики продукції чи діяльності підприємства, а й цілісну систему взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, яка забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Ключовим завданням менеджменту стає перетворення звичайних ресурсів у стратегічні активи, що створюють для підприємства унікальні та стійкі позиції на ринку. До таких активів належать, зокрема, інтелектуальний капітал, організаційні здібності, корпоративна культура, інноваційний потенціал і здатність до швидкої адаптації.

Суттєвою рисою конкурентних переваг є їхня динамічність. У сучасному бізнес-середовищі навіть найбільш успішні переваги мають властивість знецінюватися внаслідок швидкого технологічного прогресу, еволюції споживчих запитів, появи нових бізнес-моделей та глобалізації ринку. Тому підприємства вимушені постійно переглядати свої стратегії, інвестувати в інновації та розвивати нові компетенції, щоб утримувати досягнуті позиції або формувати нові джерела переваг [56, с.120].

У науковій літературі конкурентні переваги часто розглядаються через призму ресурсного підходу (Resource-Based View), відповідно до якого ключовим джерелом довгострокового успіху є ресурси, що відповідають критеріям VRIN (цінні, рідкісні, важко відтворювані та незамінні). Такі ресурси лежать в основі стійкої конкурентної позиції і забезпечують підприємству можливість отримувати економічні вигоди протягом тривалого часу.

Однак на сучасному етапі ресурсний підхід доповнюється концепцією динамічних здібностей, яка підкреслює важливість постійного оновлення та перетворення ресурсної бази для відповідності мінливим умовам ринку.

У межах класифікації, окресленої раніше, доцільно також розглядати функціональні конкурентні переваги — ті, що виникають у результаті оптимізації окремих управлінських функцій.

Наприклад, ефективне постачання може забезпечити зниження виробничих витрат; налагоджена система маркетингу — формування лояльності споживачів і стабільний попит; високий рівень менеджменту персоналу — розвиток професійної компетентності та зростання продуктивності праці. Таким чином, кожен елемент управлінської системи може виступати джерелом формування конкурентної переваги.

До сучасних видів конкурентних переваг також належать цифрові, які пов'язані з використанням інформаційних технологій, аналітичних платформ, електронної комерції та автоматизації процесів[56, с.24-30].

Цифровізація бізнесу відкриває нові можливості для оптимізації кур'єрської логістики, персоналізації продуктів і послуг, аналізу поведінки споживачів, а також для впровадження інноваційних бізнес-моделей. Підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, отримують більш гнучкі та швидкі механізми реагування на зміни ринку, що значно посилює їхні конкурентні позиції.



Рис. 1.3. Способи досягнення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [10].

Крім того, досягти конкурентних переваг (рисунок 1.3.) можна застосовуючи як наступальні так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку[12, с.40-42].

Важливим різновидом конкурентних переваг стають інноваційні, які формуються на основі науково-технічного прогресу, нових технологій, патентів та унікальних продуктів. Інноваційні переваги дозволяють підприємству створювати абсолютно нові ринки або змінювати правила гри на вже існуючих. Вони є одним із найскладніших для копіювання та найбільш результативних у стратегічній перспективі, адже забезпечують не тільки підвищення ефективності виробництва, а й створення додаткової цінності для споживачів[78, с.23-56].

Серед інституційних переваг виділяють ті, що пов'язані з ефективністю взаємодії підприємства з державними органами, наявністю партнерських угод,

членством у професійних асоціаціях, участю в галузевих кластерах. Такі переваги сприяють доступу до нових ринків, інформаційних ресурсів, грантів або інвестицій, що зміцнює позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Важливо підкреслити, що конкурентні переваги набувають стратегічного значення лише тоді, коли вони інтегровані в систему управління підприємством і підтримуються відповідною корпоративною культурою та механізмами мотивації персоналу. Успішні компанії вибудовують стабільні моделі управління, які дозволяють не просто створювати переваги, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі.

Отже, дослідження сутності та видів конкурентних переваг свідчить, що вони є багатограним і системним явищем, яке визначає конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку. Їх формування потребує комплексного підходу, стратегічного мислення, гнучкості та здатності до інноваційного розвитку. Ефективне управління конкурентними перевагами створює основу для забезпечення стабільного економічного зростання, зміцнення ринкових позицій і підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного середовища (рисунок 1.4) [38, с.345].

Системний підхід передбачає поєднання стратегічного планування з аналізом зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.



Рис. 1.4. Критерії базового поділу

Джерело: складено автором на основі [12].

Системне управління дозволяє підприємству не лише формувати конкурентні переваги, а й підтримувати їх у довгостроковій перспективі, що є запорукою стабільності, розвитку та підвищення фінансової ефективності.

Для результативного управління конкурентоспроможністю підприємства важливо забезпечити раціональне й цілеспрямоване використання його ресурсної бази, адже саме вона формує основу для створення та підтримання конкурентних переваг. З метою ефективнішого управління ресурсами доцільно виокремлювати їх у кілька узагальнених груп: базові, конкурентні та стратегічні.

Спираючись на наявний потенціал підприємства та результати всебічного аналізу факторів зовнішнього середовища, можна визначити ті стратегічні переваги, які дозволять підприємству посилити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокову перевагу над основними конкурентами.

Варто враховувати, що структура конкурентних ресурсів не є сталою: вона змінюється під впливом ринкової динаміки та внутрішніх трансформацій підприємства. У таких умовах особливо важливими стають обґрунтовані управлінські рішення, оскільки обсяг стратегічних ресурсів має тенденцію до

скорочення без постійного оновлення. Відтак підприємство повинно систематично шукати нові джерела для формування та зміцнення таких ресурсів, аби мати змогу підтримувати власні конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [12, с.98-150].

Стратегічні ресурси, своєю чергою, визначають перспективу розвитку підприємства у тривалому періоді і здатні забезпечити формування унікальних ринкових позицій. До таких ресурсів зазвичай належать інноваційні розробки, інвестиційні можливості, а також інші елементи, що визначають довгостроковий потенціал зростання. Їх формування значною мірою залежить від інвестиційної привабливості підприємства.

Окрім базового поділу на цінові, нецінові та ресурсні, існують також наступні критерії зображені на рисунку 1.5. :



Рис. 1.5. Критерії базового поділу

Джерело: складено автором на основі [12].

Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства проводиться дослідження внутрішнього потенціалу підприємства (майнового, трудового, фінансового, інформаційного, маркетингового тощо) шляхом обчислення основних економічних показників діяльності. Виходячи з отриманих на даному

етапі результатів, стає можливим визначити конкурентні ресурси підприємства, але важливо пам'ятати, що на підприємство впливає зовнішнє середовище, отже, їх необхідно адаптувати до нього [2, с.45-60]. Аналіз зовнішнього середовища підприємства є складним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу та комплексного вивчення.

У цьому контексті важливо дослідити як макрорівень, так і мезорівень середовища, оскільки саме вони формують умови функціонування підприємства та визначають характер його розвитку. Особлива увага має приділятися точності та повноті такого аналізу: недостатньо ретельне вивчення зовнішніх факторів здатне суттєво знизити адаптивність сформованих конкурентних переваг і обмежити їх ефективність у майбутньому.

Детальний моніторинг тенденцій ринку, зміни споживчих уподобань, дій конкурентів та інших зовнішніх чинників дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й спрогнозувати подальший розвиток ринкової кон'юнктури.

У поєднанні з аналізом внутрішнього потенціалу підприємства це створює підґрунтя для формування системи конкурентних переваг, які здатні зміцнити або утримати його позиції на ринку [43, с.78-90].

Конкурентними зазвичай вважаються ті ресурси (рисунок 1.6.), які здатні забезпечити підприємству додаткові можливості у змаганні за споживача. Найчастіше це унікальні характеристики підприємства: спеціальний доступ до важливих видів ресурсів, наявність власних технологій чи методик, використання сучасного обладнання, специфічні компетенції персоналу тощо [39, с.65-75].



Рис. 1.6. Конкурентні ресурси підприємства

Джерело: складено автором на основі [12].

Такі переваги можуть забезпечити підприємству помітні результати у короткостроковій перспективі, однак їхня стійкість значною мірою залежить від швидкості реакції конкурентів та здатності підприємства своєчасно оновлювати чи розширювати набір власних сильних сторін.

Проведений аналіз дозволяє моделювати становище підприємства на ринку, визначати його стратегічні можливості та потенційні загрози. Особливо важливо виявити так звані «вузькі місця» діяльності, адже саме вони потребують першочергової уваги та коригування. Усунення або мінімізація цих проблем сприяє підвищенню стійкості підприємства та формуванню передумов для створення нових конкурентних переваг [65, с.234].

Особливе значення має забезпечення глибини та комплексності аналізу, оскільки поверхневе або фрагментарне врахування впливу зовнішнього середовища може призвести до зниження здатності підприємства своєчасно

адаптувати конкурентні переваги та негативно позначитися на їх результативності в довгостроковій перспективі.

Після окреслення альтернатив розвитку та оцінювання їхньої доцільності можна переходити до визначення стратегічних конкурентних переваг (рисунок 1.7.).



Рис. 1.7. Роль управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [12].

На цьому етапі ключовим завданням є прогнозування змін у споживчому попиті, орієнтуючись на сучасні ринкові тенденції, еволюцію технологій та можливе формування нової моди на продукти чи послуги.

Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до майбутніх викликів і забезпечити собі стійкі позиції у конкурентному середовищі.

1.2 Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг

Досягнення стійкого економічного розвитку є неможливим без формування та підтримання ефективного конкурентного середовища, у межах якого функціонують усі суб'єкти господарювання. Конкурентне середовище зазвичай

розглядають як результат і водночас умову взаємодії значної кількості учасників ринку, що визначає рівень інтенсивності їхнього суперництва та потенціал окремих економічних агентів впливати на стан ринку загалом. Таке середовище виникає не просто завдяки наявності підприємств на ринку, а передусім унаслідок постійних взаємозв'язків і взаємодії між ними.

Ефективність діяльності кожного підприємства прямо залежить від того, якими конкурентними перевагами воно володіє та наскільки результативно може їх використовувати. Як зазначає О. Пащенко, конкурентні переваги повинні не лише забезпечувати підприємству високий рівень прибутковості, але й гарантувати стабільність цих показників у часі. Вони можуть бути оцінені лише через порівняння ключових параметрів роботи підприємства з аналогічними характеристиками його конкурентів, що дозволяє визначити реальну силу та стійкість переваг у ринковому середовищі [78, с.234-345].

Опрацювання наукових джерел дало можливість виокремити основні підходи до трактування поняття конкурентних переваг.

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю та насиченістю конкуренцією, підприємствам уже недостатньо володіти ситуативними перевагами. Для забезпечення стабільного розвитку їм необхідні такі конкурентні переваги, які зберігають свою результативність у довгостроковому періоді.

Як наголошує О. В. Яценко, стійка конкурентна перевага являє собою тривалий результат від застосування певної стратегії, спрямованої на створення значущої цінності для споживача. Вона ґрунтується на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів та компетенцій, які є складними або неможливими для копіювання конкурентами.

Щоб підтримувати таку перевагу, підприємству необхідно систематично вдосконалювати наявний потенціал і створювати нові ресурси відповідно до змін, що відбуваються на ринку [66, с.55-78].

За підходом Е. З. Малевського, незмінні конкурентні переваги слід трактувати як здатність підприємства зберігати досягнуті позиції на ринку протягом тривалого часу, навіть за умов постійних змін у ринковому середовищі та варіювання споживчих потреб. Така стійкість забезпечується активним упровадженням інновацій, що сприяють оновленню продукту, технологій або управлінських процесів.

Тривалість існування конкурентної переваги визначається її якісним рівнем, стабільністю цього рівня та широтою використання інноваційних підходів у діяльності підприємства. Водночас здатність компанії своєчасно реагувати на зовнішні зміни відображає її адаптивність та уміння гнучко перебудовуватися відповідно до нових умов.

Формування конкурентних переваг підприємства є одним із ключових завдань стратегічного менеджменту, а тому у науковій літературі сформувалася низка теоретичних підходів, що пояснюють механізми їх виникнення та підтримання. Класичні економічні теорії розглядали конкурентні переваги переважно через призму доступу до рідкісних ресурсів або можливості виробляти продукцію з меншими витратами порівняно з конкурентами. Такий ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що саме унікальні, важковідтворювані ресурси та компетенції виступають фундаментом стійкого успіху на ринку.

Це, у свою чергу, вимагає впровадження системи адаптаційних заходів у межах кожного елемента маркетингового комплексу, але за умови дотримання базових принципів формування конкурентних переваг, до яких належать (рисунок 1.8.):

Базові принципи формування конкурентних переваг

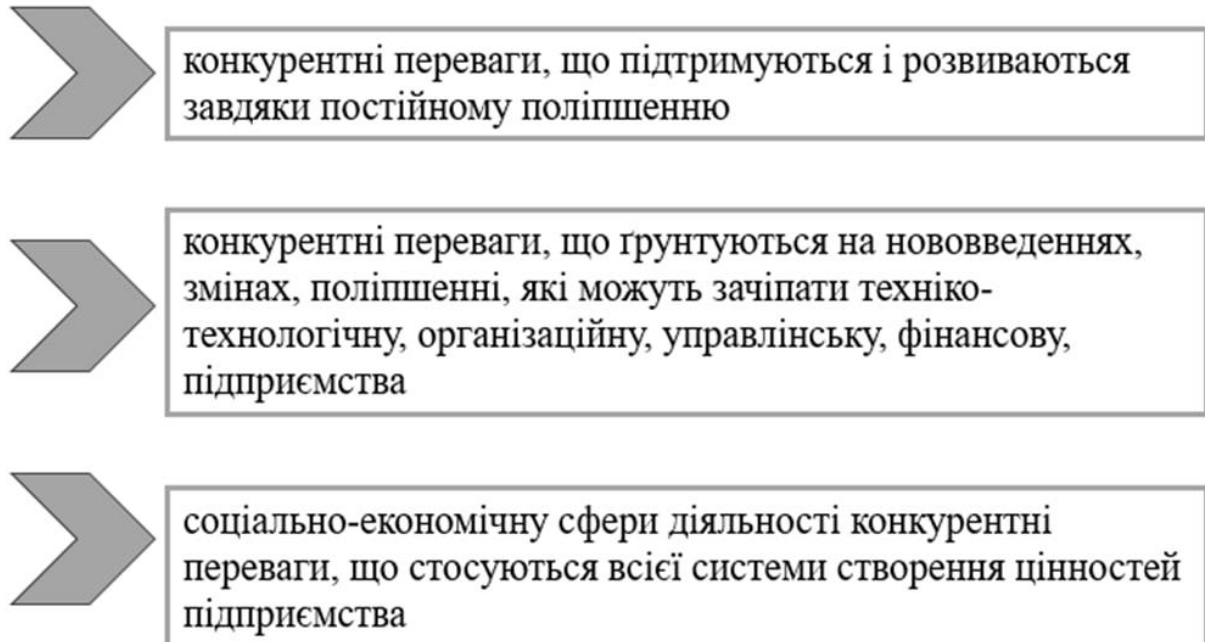


Рис. 1.8. Базові принципи конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [16].

Залежно від наявності певних факторів та умов, конкурентні переваги підприємства поділяються на певні типи та напрями, причому думки науковців з даного питання різняться[45, с.123-167].

На думку А. С. Голобачова, конкурентні переваги підприємства можуть бути поділені на кілька груп залежно від їх природи та характеру прояву. Зокрема, він виокремлює абсолютні переваги, що виникають завдяки наявності у компанії унікальних ресурсів або специфічних виробничих можливостей, та відносні, які формуються через більш вигідні порівняно з іншими учасниками ринку умови виробництва чи реалізації продукції.

Крім того, дослідник пропонує розмежовувати конкурентні переваги за сферою їх виникнення: такі, що пов'язані з організацією виробничого процесу, та

ті, що базуються на інноваційній чи інвестиційній активності підприємства. Переваги також можуть мати кількісне вираження, наприклад, у вигляді зростання частки ринку чи обсягів продажу, або ж проявлятися як якісні характеристики діяльності компанії, її продуктів чи послуг.

Окремо виділяють фактичні конкурентні переваги, що вже реалізовані на практиці, та потенційні, які можуть бути сформовані за умови відповідного розвитку ресурсів і компетенцій [56, с.240].

Подальший розвиток наукових поглядів привів до формування концепції конкурентних стратегій, запропонованої М. Портером на рисунку 1.9.

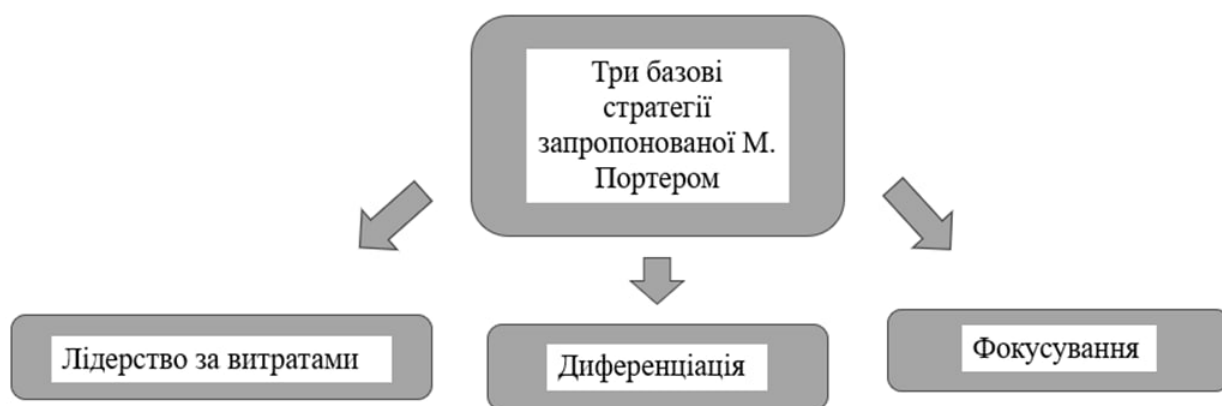


Рис. 1.9. Базові стратегії М. Портера

Джерело: складено автором на основі [13].

Саме вибір оптимальної стратегії, який відповідає умовам ринку та внутрішньому потенціалу підприємства, забезпечує здатність компанії створювати цінність для споживача у спосіб, недоступний для конкурентів. У межах цього підходу конкурентні переваги розглядаються як результат цілеспрямованих стратегічних дій, а не лише як наявність певних ресурсів.

Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підкреслюють значення динамічних здібностей — здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, оновлювати свої ресурси та трансформувати

бізнес-процеси. На думку представників цього напрямку (Д. Тісс, Г. Пізано та ін.), стійкі конкурентні переваги можуть бути збережені лише за умови безперервного розвитку інноваційного потенціалу та гнучкого реагування на зовнішні стимули.

Інший важливий теоретичний підхід — маркетинговий, який трактує конкурентні переваги як результат глибокого розуміння потреб споживачів та створення таких товарів чи послуг, які максимально відповідають їхнім очікуванням. У цьому контексті акцент робиться на цінності для клієнта, репутації бренду, сервісному обслуговуванні та комунікаціях, що формують довіру та лояльність [89, с.260].

Варто також виокремити інституційний підхід, який підкреслює роль зовнішнього середовища та правил гри на ринку у формуванні конкурентних переваг. Законодавче регулювання, розвиток галузевої інфраструктури, рівень державної підтримки та партнерські мережі можуть як сприяти створенню переваг, так і обмежувати їх.

Отже, теоретичні підходи зображені в таблиці 1.2 до формування конкурентних переваг охоплюють широкий спектр поглядів — від ресурсних та стратегічних до динамічних, маркетингових і інституційних. Комплексне поєднання цих підходів дає змогу підприємству формувати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати ефективний розвиток в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

У межах першого підходу доцільно розглянути бачення сутності цього явища, представлене А. А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Дослідники зазначають, що конкурентна стратегія підприємства являє собою комплексний управлінський план, спрямований на зміцнення ринкових позицій, узгодження дій щодо залучення споживачів і задоволення їхніх потреб та вимог. Таким чином, у цьому трактуванні виразно простежуються ознаки планового розвитку ринку та орієнтації на визначення цілей [76, с.55-90].

Таблиця 1.2.

Основні теоретичні підходи

Основні теоретичні підходи	Значення	Ключові елементи	Висновок
Ринковий підхід	Фокусується на тому, як підприємство позиціонує себе відносно конкурентів на ринку.	Висока частка ринку. Зростаюча кількість клієнтів. Висока якість продукції та бездоганне обслуговування клієнтів. Диференціація товарів/послуг.	Перевага досягається шляхом кращого задоволення потреб клієнтів, ніж у конкурентів.
Ресурсний підхід	Наголошує на використанні унікальних ресурсів та можливостей як джерела конкурентної переваги.	Ключові компетенції (унікальні знання, навички, технології). Володіння сучасною власною технологією. Інші цінні, рідкісні та унікальні активи.	Перевага будується на внутрішніх активах та можливостях, які важко скопіювати конкурентам.
Інституційний підхід	Аналізує конкурентне середовище як систему, що формується під впливом різних сил.	Аналіз п'яти сил Портера: загроза появи нових гравців, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи замінників та рівень конкуренції між існуючими гравцями. Розуміння зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність.	Перевага досягається через стратегічне управління відносинами всередині галузі та адаптацію до зовнішніх умов.

Джерело: складено автором на основі [12].

У межах цього наукового підходу важливо також звернутися до інтерпретації поняття, поданої Н. Треневим. Автор визначає конкурентну стратегію підприємства як певну послідовність дій та станів, необхідних для досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання. Хоча дослідник прямо не акцентує на плановому характері конкурентного (ринкового) розвитку, однак підкреслює, що стратегія є впорядкованою сукупністю заходів, що формуються у межах визначеної логіки. У його трактуванні також домінує ознака цілеспрямованості.

Другим є науковий підхід, у межах якого поняття конкурентної стратегії трактується крізь призму формування конкурентних переваг або відмінностей у результатах порівняно з конкурентами (підхід, орієнтований на конкурентні переваги). Мається на увазі, що реалізація конкурентної стратегії забезпечує появу певних переваг підприємства на ринку[23, с.12-14].

Певною мірою з цим підходом корелює і бачення М. Портера. Учений наголошує, що конкурентна стратегія підприємства – це комплекс дій, спрямованих на досягнення стійкої та прибуткової позиції, яка забезпечує ефективну участь у ринковій боротьбі та конкурентних процесах у галузі. Отже, у його інтерпретації ключовим результатом стратегічної діяльності є створення та підтримання стабільної конкурентної переваги підприємства.

У межах цього наукового підходу варто звернути увагу на трактування, подане П. Смоленюком . Дослідник визначає конкурентну стратегію підприємства як спосіб досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом активної участі в конкурентній боротьбі та більш ефективного задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів порівняно з іншими ринковими учасниками. У такому визначенні чітко простежується орієнтація саме на формування конкурентних переваг[77, с.123].

Відповідно до положень цього підходу варто навести трактування, запропоноване Ю. Ковальською . Авторка підкреслює, що конкурентна стратегія — це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, об'єднаних спільною стратегічною метою — створити й утримувати високий рівень стійкої конкурентної переваги підприємства. Таким чином, визначення знову акцентує увагу саме на ознаці конкурентної переваги.

У контексті другого наукового підходу — орієнтованого на формування конкурентної переваги — доцільно розглянути також підхід М. Саєнка. Учений наголошує, що конкурентна стратегія підприємства — це спосіб здобуття стабільних конкурентних переваг у кожному стратегічному напрямі діяльності,

заснований на здатності підприємства краще за суперників задовольняти різні та динамічні потреби споживачів. Тобто автор у своєму тлумаченні знову робить акцент на показнику конкурентної переваги [43, с.34-67].

До цього ж підходу може бути віднесене визначення, подане Е. Мазилкіною. На думку авторки, конкурентні стратегії підприємств є механізмом стратегічного позиціонування бізнесу, який забезпечує зростання потенціалу підприємства до максимальних значень, що і становить ключові відмінності від конкурентів. Відтак у цьому визначенні підкреслюється, що конкурентні стратегії забезпечують отримання суттєвих переваг у порівнянні з іншими ринковими учасниками.

Третім є науковий підхід, у межах якого конкурентну стратегію характеризують крізь призму ефективності розвитку (ефективнісний підхід). У цьому контексті показовим є визначення Г. Клейнера, який пропонує розглядати конкурентну стратегію підприємства як процес формування та реалізації найбільш перспективних ресурсів, спрямований на забезпечення результативного розвитку підприємства. У такому підході стратегія трактується як механізм, що забезпечує досягнення підприємством високих результатів діяльності.

Узагальнюючи положення трьох наукових підходів — планово-цільового, орієнтованого на конкурентну перевагу та ефективнісного — можна запропонувати комплексне визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» [49, с.23-39].

Отже, конкурентна стратегія — це динамічний, довгостроковий, цілеспрямований і планово сформований набір взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, що ґрунтуються на внутрішньому потенціалі підприємства та спрямовані на досягнення і підтримання оптимального рівня конкурентоспроможності, формування стійких конкурентних переваг, забезпечення міцних ринкових позицій і високих фінансово-економічних результатів, а також здатності протидіяти впливу конкурентних сил.

Аналіз управлінських підходів, характерних для вітчизняних підприємств, засвідчує, що значна їх частина здатна забезпечувати збалансоване поєднання стратегій диференціації та лідерства за витратами. Необхідність такого збалансування випливає з того, що будь-який товар має межу корисності для споживача.

Якщо підприємство прагне досягти максимальної унікальності своєї продукції, не зважаючи на її собівартість, то рано чи пізно воно наштовхнеться на ситуацію, коли подальше підвищення рівня диференціації не буде сприйматися покупцями як економічно виправдане [49, с.34-78].

Іншими словами, настає момент, коли співвідношення «корисність — ціна» перестає бути привабливим, що обмежує готовність споживачів платити за надмірно унікальний продукт. Тому стратегічно важливо забезпечити оптимальну пропорцію між ступенем диференціації товару та рівнем витрат на його виробництво, враховуючи внутрішні можливості підприємства та потенційні параметри місткості ринку. Зазначений підхід може бути застосований практично до будь-якої сфери діяльності.

У науковій літературі та управлінській практиці сформувалися різні підходи до розроблення конкурентних стратегій, серед яких: поетапний алгоритм формування стратегії, факторна схема визначення стратегічного напрямку розвитку, механізм генерування альтернатив, циклічна та ієрархічна моделі стратегічного планування тощо. Кожна з цих моделей має власні сильні сторони, проте й певні недоліки. Серед ключових недоліків варто вказати відсутність чіткої ієрархії елементів стратегії, недооцінювання впливу конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі стратегічного напрямку, а також недостатню варіативність управлінських рішень залежно від зовнішніх умов (надмірна алгоритмізація) [27, с.120].

Водночас зазначені методи не слід розглядати як такі, що взаємно виключають один одного, оскільки універсальної стратегії, придатної для будь-якого

підприємства, не існує. На практиці підприємці зазвичай комбінують дві або три стратегічні моделі, формуючи гібридні підходи. Проте кожна стратегія має власні передумови, специфічні особливості та обмеження, що супроводжуються відповідними ризиками (рисунок 1.10.).

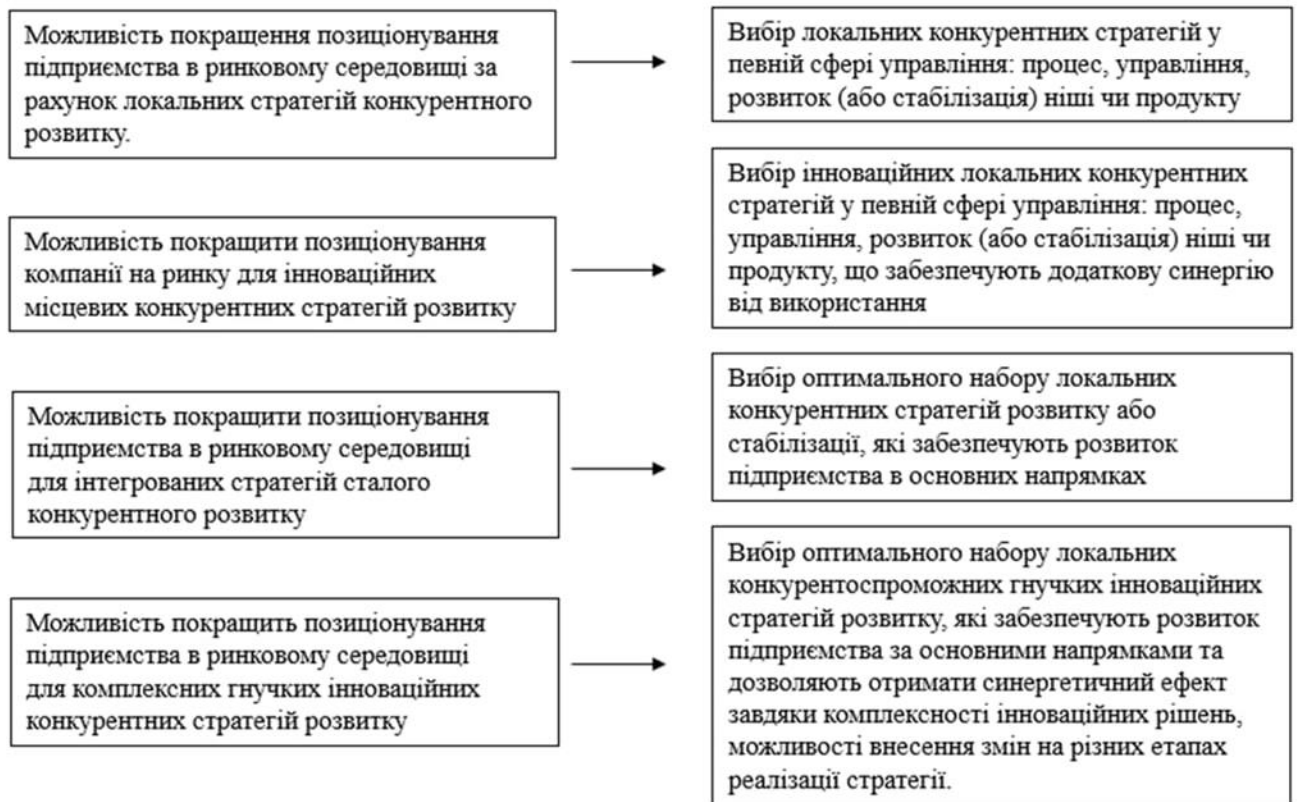


Рис.1.10. Схема можливостей вибору конкурентних стратегій підприємств залежно від теорії розвитку

Джерело: складено автором на основі [10].

Компанія, яка прагне розробити ефективну маркетингову стратегію, повинна зібрати максимально повну інформацію про своїх конкурентів. Важливо постійно аналізувати відмінності між основними суперниками (рисунок 1.11), їхньою продукцією, ціновою політикою, програмами підтримки продажів та каналами дистрибуції. Виконуючи ці дії, підприємство визначає свої потенційні сильні та

слабкі сторони, що дозволяє ефективніше планувати маркетингові заходи та протистояти конкуренції на ринку.



Рис. 1.11. Етапи аналізу конкурентів

Джерело: складено автором на основі [14].

Ці фактори визначають, чи здатне підприємство перемагати своїх конкурентів і займати провідні позиції на ринку. Конкуренція має власні теоретичні моделі та механізми формування конкурентних переваг, які відіграють ключову роль у розробленні ефективних стратегій розвитку. Саме використання цільових стратегічних підходів дає змогу компаніям отримати перевагу над суперниками.

Надзвичайно важливо систематично відстежувати та аналізувати стратегії ключових конкурентів, щоб своєчасно реагувати на їхні дії. Такий моніторинг дає можливість зрозуміти, яким чином можна нейтралізувати їхні сильні сторони, сформувати власні конкурентні переваги та поступово наблизитися до лідерських позицій на ринку. Регулярний аналіз конкурентного середовища сприяє не лише утриманню стійких позицій, а й здатності підприємства адаптуватися, виживати та розширювати свою частку на ринку[53, с.22-54].

1.3 Методи оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства

Конкурентні переваги підприємства проявляються у властивостях та якості продукції, що ним випускається, а також у результатах її подальшої реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках. Реалізація товарів, які мають відмінні від

продукції інших суб'єктів господарювання переваги, забезпечує підприємству додатковий економічний ефект. Значущість конкурентних переваг у діяльності будь-якої компанії зумовлює потребу у визначенні їх рівня за допомогою відповідних методичних підходів.

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства забезпечують наочне подання результатів, оскільки вони відображаються у вигляді графіків, діаграм, схем та інших візуальних форм, що супроводжують обчислення та логічні висновки. До цієї категорії належать: розрахунково-графічні побудови, діаграми порівняння, ілюстративні графіки, кругові схеми, картограми та інші. Головними перевагами графічного підходу є простота використання та високий рівень наочності. Водночас недоліком є неможливість визначення інтегрального показника конкурентних переваг підприємства.

Вузькоспрямовані методи дозволяють оцінювати конкурентоспроможність у певних сферах діяльності підприємства, наприклад, фінансовому стані, інноваційній активності чи виробничих потужностях. Багатоаспектні методи спрямовані на формування єдиного, інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей показник формується на основі аналізу ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та порівняння стану компанії з іншими учасниками ринку в межах однієї галузі[73, с.23-56].

Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, що застосовуються для визначення його позицій на ринку, традиційно класифікують на формальні та матричні. Під формальними моделями розуміють економіко-математичні інструменти, які дозволяють відтворити ключові економічні процеси та закономірності.

У практичній діяльності застосовують різні методи оцінювання конкурентних переваг, однак найбільш поширеними є ті, що дозволяють охарактеризувати ринкову позицію підприємства чи його продукції. На рисунку 1.12. наведено

основні методи цієї групи, які отримали найширше використання у світовій практиці.



Рис. 1.12 Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі [18].

У сучасній ринковій економіці поняття «модель» часто використовується як узагальнюючий інструментарій для формування стратегічних рішень. Такий інструмент не обов'язково має бути представлений у вигляді чітких математичних формул, однак повинен відображати динамічний характер змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства [65, с.256].

Концептуальний підхід до оцінювання конкурентних переваг, сформований Майклом Портером, відомий як «Модель п'яти сил Портера» (рисунок 1.13). Ця модель базується на аналізі п'яти фундаментальних сил, що визначають інтенсивність конкуренції в галузі та формують конкурентний потенціал

підприємства. Її призначення полягає у встановленні рівня загальної привабливості галузі, який пов'язується зі здатністю забезпечувати стабільний і достатній рівень прибутковості для учасників ринку. Якщо сукупний вплив конкурентних сил призводить до зниження рентабельності, така галузь характеризується як «неприваблива». Найменш вигідною для ведення бізнесу вважається галузь, ринкові умови якої максимально наближені до моделі досконалої конкуренції, де можливості отримання надприбутку істотно обмежені.

Майкл Портер визначає зазначені чинники як елементи «мікросередовища», протиставляючи їх значно ширшому колу факторів, що входять до поняття «макросередовище». Макросередовище охоплює сили, які впливають на здатність підприємства задовольняти потреби своїх клієнтів та забезпечувати прибутковість. Будь-які зміни у складових «мікросередовища» зазвичай змушують компанію переосмислити власну позицію в галузі та на ринку.

Водночас навіть достатня привабливість галузі не гарантує, що всі її учасники отримуватимуть однаковий прибуток. Для досягнення результатів, вищих за середньогалузеві, підприємство повинно ефективно використовувати свої ключові компетенції, бізнес-модель або збутову інфраструктуру[35, с.98-145].

Кожне підприємство, що працює у певній сфері діяльності, повинно здійснити принаймні один повноцінний аналіз за моделлю «п'яти сил Портера», орієнтуючись саме на особливості цієї сфери. Портер наголошує: для компаній із диверсифікованою структурою бізнесу важливо чітко визначити, у яких саме напрямках воно вступатиме в конкурентну боротьбу. Відповідно, для кожного бізнес-напрямку необхідно проводити окремий, галузево-специфічний аналіз п'яти сил[63, с.12-53].



Рис. 1.13. Модель конкурентних переваг «п'ять сил Портера»

Джерело: складено автором на основі [18].

Методика «п'яти сил Портера» охоплює аналіз трьох чинників «горизонтальної» конкуренції — загрози появи товарів-замінників, загрози входу нових конкурентів та інтенсивності суперництва в галузі — і двох чинників «вертикальної» конкуренції: ринкової сили постачальників та ринкової сили споживачів [84, с.25-78].

У практиці стратегічного консультування модель «п'яти сил Портера» нерідко застосовують як інструмент первинної якісної оцінки конкурентної позиції компанії в галузі. Однак для більшості фахівців вона слугує лише відправною точкою у ширшому наборі аналітичних методів. Як і будь-який узагальнений підхід, аналіз, що не враховує специфічних умов та виняткових ситуацій, може виявитися надмірно спрощеним.

За підходом М. Портера, п'ятисила модель має застосовуватися виключно до конкретної галузі як цілісної системи. Вона не призначена для аналізу

об'єднаних наборів галузей або окремих сегментів, виділених у межах однієї галузі.

Сама модель «п'яти сил» є лише частиною ширшої системи стратегічних концепцій Портера. У цю систему також входять такі ключові інструменти, як «ланцюг створення доданої вартості», що дозволяє оцінити внутрішню структуру формування вартості, та «загальні (базові) конкурентні стратегії», які визначають стратегічне позиціонування підприємства у галузі.

Методологічний підхід М. Портера щодо формування варіативних стратегій ґрунтується на тому, що стійкість ринкових позицій підприємства визначається витратами на виробництво і збут продукції, рівнем її унікальності та межами конкурентного простору, у якому діє компанія. Відправною точкою у виборі стратегічного напрямку є чітке визначення характеру конкурентної переваги, якою володіє підприємство. Портер стверджує, що конкурентну перевагу можна встановити, спираючись на два базові критерії:

- зниження собівартості виробництва, що свідчить про ефективність операційної діяльності;
- можливість встановлення вищої ринкової ціни, що відображає здатність компанії впливати на ринок завдяки унікальності пропозиції.

Водночас виникає логічне питання: який тип переваги є більш вагомим у конкретних ринкових умовах? Для визначення пріоритету необхідно здійснити всебічну оцінку конкурентного середовища за такою послідовністю:

- визначити ключові чинники успіху на конкретному товарному ринку або його сегменті;
- деталізувати власні сильні та вразливі сторони стратегічної групи конкурентів (СГК) відповідно до визначених чинників;
- оцінити сильні та слабкі сторони основного конкурента за аналогічними критеріями[56, с.234].

На основі зібраних аналітичних даних підприємство визначає, який тип конкурентної переваги є для нього найбільш досяжним, ухвалює рішення щодо її здобуття в конкретній ринковій ніші та вживає заходів для послаблення або нейтралізації переваг конкурентів. Водночас у процесі формування конкурентної стратегії компанія стикається з важливим стратегічним вибором: вести боротьбу на всьому ринку чи зосередитися на його окремому сегменті. Здійснити цей вибір допомагає модель співвідношення ринкової частки та рівня рентабельності підприємства, запропонована М. Портером.

Підприємства, які не мають достатніх ресурсів або можливостей для досягнення лідерських позицій на всьому ринку, повинні зосередити увагу на чітко визначеному сегменті та посилювати свої позиції щодо найближчих конкурентів у межах цього сегменту. Практика доводить, що найбільших стратегічних результатів досягають, з одного боку, крупні компанії, що контролюють значну частку ринку, а з іншого — менші вузькоспеціалізовані підприємства, які працюють у чітко окресленій ніші [66, с. 9-25].

Натомість спроби малих підприємств копіювати стратегії великих компаній без урахування власного ресурсного потенціалу часто призводять до втрати конкурентних позицій та погіршення результативності діяльності.

Упорядкування підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає їх класифікацію за певними критеріями. Найпоширенішим із таких критеріїв є форма подання результатів оцінювання, відповідно до якої розрізняють табличні, графічні, розрахункові та змішані методики.

Застосування такого підходу передбачає розрахунок зведеного індикатора, який відображає як задоволення потреб споживачів, так і ефективність виробничої діяльності підприємства. Основними перевагами багатоаспектного методу є його зрозумілість, простота застосування та однозначність отриманих

результатів. Водночас недоліком є обмежені можливості для детального аналізу та визначення потенційних напрямів посилення конкурентних переваг.

Існують також ключові підходи (рисунок 1.14) до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, серед яких виділяють методи, що враховують такі аспекти, як життєвий цикл товару або послуги, оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції, частка ринку, концепція ефективної конкуренції, наявність конкурентних переваг тощо. Розглянемо детальніше основні з них.

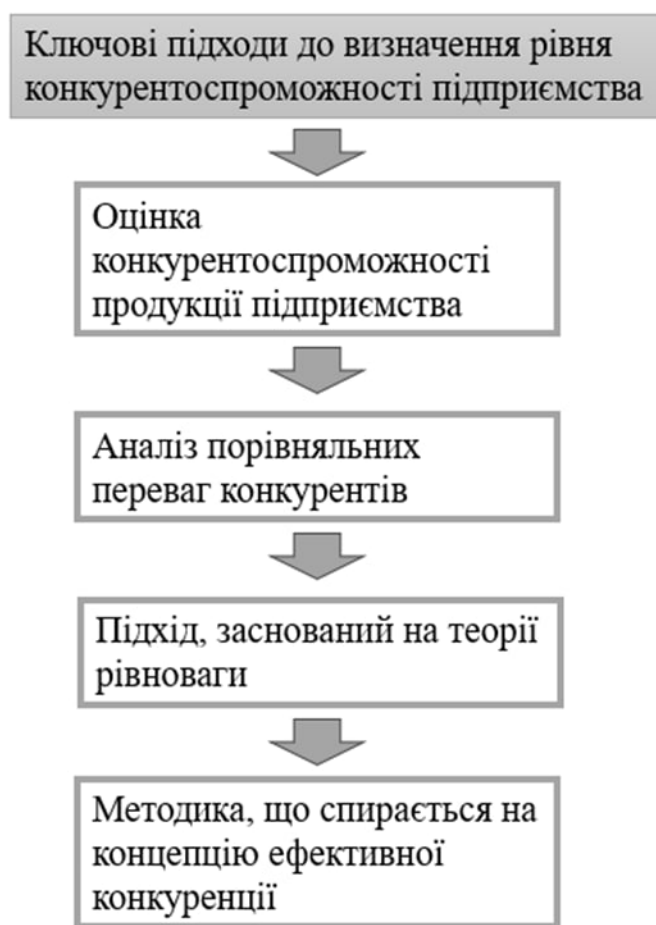


Рис. 1.14 Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі [18].

На сьогодні існує велика кількість методів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, за формою представлення

результатів розрізняють підходи у вигляді матриць, графіків, аналітичних розрахунків, а також комбіновані (змішані) методики. Табличні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні таблиць — впорядкованих наборів елементів у рядках та стовпцях.

Такий підхід дозволяє аналізувати окремі аспекти діяльності компанії, її позицію на ринку та вплив зовнішнього середовища, а також окреслити ключові напрямки подальшого розвитку. До найпоширеніших прикладів цієї групи належать: схема «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), матриця МакКінсі, схема конкурентних стратегій М. Портера.

Перевагами табличного підходу є можливість відстеження динаміки конкуренції у часі та висока репрезентативність оцінки завдяки наявності структурованої та достовірної інформації про обсяги продажів. До недоліків відносять переважно описовий характер методики, через що вона не враховує точних числових або фінансових показників діяльності компанії[39, с.23-78].

Серед ключових методів варто виділити: оцінку конкурентоспроможності продукції, що виробляє компанія; порівняння конкурентних переваг фірм-конкурентів; підхід, що базується на теорії рівноваги, застосовний як до окремого підприємства, так і до всієї галузі; а також метод, заснований на концепції ефективної конкуренції[56, с.34-67].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» є однією з найвідоміших та найвпливовіших мереж книжкових магазинів в Україні, що суттєво впливає на розвиток національного книжкового ринку та сучасного культурного простору. Компанія була заснована у 2007 році та від моменту відкриття першої книгарні демонструє постійне розширення, формуючи всеукраїнську мережу роздрібних магазинів.

На сьогодні ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» охоплює десятки локацій у різних регіонах країни, що дозволяє їй підтримувати широку географічну присутність і бути доступною для великої кількості споживачів. На рисунку 2.1. показано сучасний логотип ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»».



Рис. 2.1. Сучасний логотип ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: [20].

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» вирізняється власною моделлю розвитку та специфічним підходом до ведення бізнесу на українському ринку. Компанія реалізує стратегію, що поєднує культурну місію з комерційною діяльністю, завдяки чому формує унікальну ринкову позицію. У таблиці 2.1 подано розширену характеристику ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»», яка дає змогу детальніше оцінити особливості функціонування підприємства.

Таблиця 2.1.

Розширена інформація про ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
2.	Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КНИГАРНЯ «Є»»
3.	Скорочена назва	ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»
4.	Код ЄДРПОУ	35393560
5.	Дата реєстрації	14.09.2007 Номер запису: 10741020000026890
6.	Місце знаходження	01030, місто Київ, вулиця Лисенка, будинок 3-А
7.	Контакти	+38 (044) 235-88-54
	Електронна пошта	k.fedorenko@book-ye.com.ua
8.	Статутний капітал:	4 998 000.00 грн.

Джерело: [20].

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» є однією з провідних мереж книжкових магазинів в Україні. Підприємство вирізняється широким асортиментом літератури: від художніх творів і науково-популярних видань до дитячих книжок, тематичної літератури та подарункових форматів.

Ключовим інструментом онлайн-продажів виступає офіційний вебсайт компанії, де представлено розгалужений каталог продукції. Асортимент охоплює книжки різних жанрів і тематичних напрямів — художню, дитячу, наукову, нон-фікшн літературу, видання іноземними мовами, довідкові матеріали, карти, путівники, альбоми, періодику, електронні та подарункові книжки. Для зручності користувачів каталог структуровано на окремі розділи. Наприклад, у секції дитячої літератури можна знайти художні й документальні видання, комікси, релігійну літературу для дітей, розмальовки тощо. У розділі «Товари» доступні листівки, канцелярія, аксесуари для читання, сувенірна продукція та набори для творчості [34, с.110].

Покупці мають можливість оформити замовлення безпосередньо на сайті, зазначивши контактні дані, адресу доставки та вибравши зручний спосіб оплати. В особистому кабінеті користувачеві доступні історія замовлень, добірка улюблених книжок та список придбаних електронних видань.

Поряд із функціонуванням вебсайту компанія активно застосовує соціальні мережі для просування продукції та підтримання взаємодії з читачами. Основною метою присутності в соціальних медіа є формування та утримання лояльної аудиторії. Книгарня систематично публікує рекомендації щодо новинок, огляди, рецензії, літературні новини, анонси подій і спеціальних пропозицій, а також оперативно реагує на звернення підписників. Соціальні мережі також використовуються як майданчик для проведення конкурсів, розіграшів і промоакцій, що сприяють підвищенню інтересу та активності цільової аудиторії.

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» взаємодіє з більшістю українських видавництв та частиною закордонних постачальників. Логістична система спрямована на забезпечення своєчасної доставки новинок у магазини, оптимізацію складських запасів та зменшення витрат на транспортування.

Ще декілька цікавих фактів про ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» вказані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Цікаві факти про ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

1	Одна з перших книгарень, що зробила ставку на українську книгу	«Книгарня Є» від початку своєї діяльності позиціонувала себе як простір, де українська література стоїть у центрі уваги.
2	Має власну культурну місію	Це не просто бізнес — «Книгарня Є» активно популяризує українську культуру, мову й читання. Вони проводять сотні подій щороку: презентації книг, зустрічі з авторами, дискусії, лекції.
3	Популярна точка зустрічей українських письменників	У багатьох містах саме «Книгарня Є» стала «домом» для локальних літературних спільнот. Тут часто вперше презентували свої книжки тепер відомі сучасні українські автори.
4	Активна присутність у соцмережах	Книгарня має великі та активні спільноти у Facebook та Instagram. Вони створюють тренди, пропонують ТОПи книжок, роблять літературні добірки та творчі колаборації.
5	Організовує власні проекти та конкурси	Серед них: <ul style="list-style-type: none"> • «ЛітАкцент року» — премія за найкращі українські книжки, • тематичні марафони, • книжкові флешмоби, • регулярні розіграші та конкурси серед читачів.
6	Робить акцент на просвітницькій функції	Позиція компанії — не лише продавати книжки, а й допомагати людям формувати критичне мислення, культурну ідентичність та інтелектуальний рівень.
7	Широкий асортимент унікальної продукції	Окрім книжок, «Книгарня Є» продає: <ul style="list-style-type: none"> — україномовні комікси, — рідкісні арт-видання, — тематичні товари та сувеніри, — продукцію від локальних виробників.
8	Підтримує українських видавців	Вони працюють з більш ніж 100 видавництвами та часто першими отримують новинки українського книжкового ринку.
9	Проводить події навіть під час війни	У 2022–2023 роках багато зустрічей перейшли в онлайн, але книгарня продовжила працювати, організовувати лекції та підтримувати авторів і читачів.
10	Є одним із найвпливовіших брендів на українському книжковому ринку	За впізнаваністю та змістовністю культурної діяльності «Книгарня Є» часто ставлять поруч із найбільшими українськими видавництвами.

Джерело: складено автором на основі [20].

Для просування своїх товарів і послуг підприємство активно використовує соціальні мережі, співпрацює з авторами, бере участь у книжкових ярмарках і культурних фестивалях. Компанія приділяє увагу брендингу, створюючи імідж місця, де поєднується торгівля, культура та сучасна українська ідентичність.

У діяльності підприємства застосовуються сучасні інформаційні системи для обліку товарів, управління продажами та моніторингу попиту. Активно розвивається онлайн-магазин, що гарантує клієнтам оперативність оформлення замовлень, зручні способи оплати та швидку доставку.

У сучасному економічному середовищі здатність підприємства формувати та зміцнювати свої конкурентні переваги є ключовою умовою сталого розвитку та ефективного функціонування. Посилення конкурентоспроможності дає змогу організації реагувати на зміни ринку, утримувати клієнтів і забезпечувати стабільне зростання.

Впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та послуг, оптимізація внутрішніх процесів і розширення асортименту — це основні інструменти, що дозволяють підприємствам посилювати свої ринкові позиції.

Зростаюча конкуренція вимагає постійного аналізу власних переваг та пошуку шляхів їх удосконалення, адже саме унікальні сильні сторони компанії визначають її успіх на ринку та можливість ефективно конкурувати в динамічних умовах сучасної економіки [33, с.12-14].

Трудові ресурси компанії становлять кваліфіковані працівники, які мають досвід роботи у сфері роздрібної торгівлі, маркетингу, логістики та культурних проєктів. У штаті працюють менеджери з продажу, продавці-консультанти, маркетологи, логісти, адміністратори магазинів, спеціалісти з роботи з видавництвами та аналітики. Кадрова політика підприємства спрямована на підвищення професійної компетентності персоналу, забезпечення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури.

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» демонструє високу ефективність у просуванні своєї продукції та формуванні лояльної аудиторії. Основні сильні сторони компанії у сфері маркетингової діяльності включають рисунок 2.2:

– активне використання різних каналів для рекламування та популяризації

– налагоджену комунікацію з читачами та підписниками в онлайн-середовищі;

– регулярне проведення акцій, розіграшів та тематичних конкурсів для підвищення залученості аудиторії;

– підтримку та організацію культурних та освітніх подій;

– прозорість діяльності й легкий доступ до актуальної інформації про асортимент, події та новинки;

– постійну співпрацю з авторами та видавництвами з метою популяризації української літератури;

– якісну клієнтську підтримку та оперативне реагування на запити покупців.

Рис. 2.2 Сильні сторони компанії у сфері маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [20].

ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» діє у висококонкурентному середовищі, де основними конкурентами виступають інші національні мережі та онлайн-магазини.

Проте підприємство формує унікальну цінність за рахунок таких функцій
 рисунок 2.3:

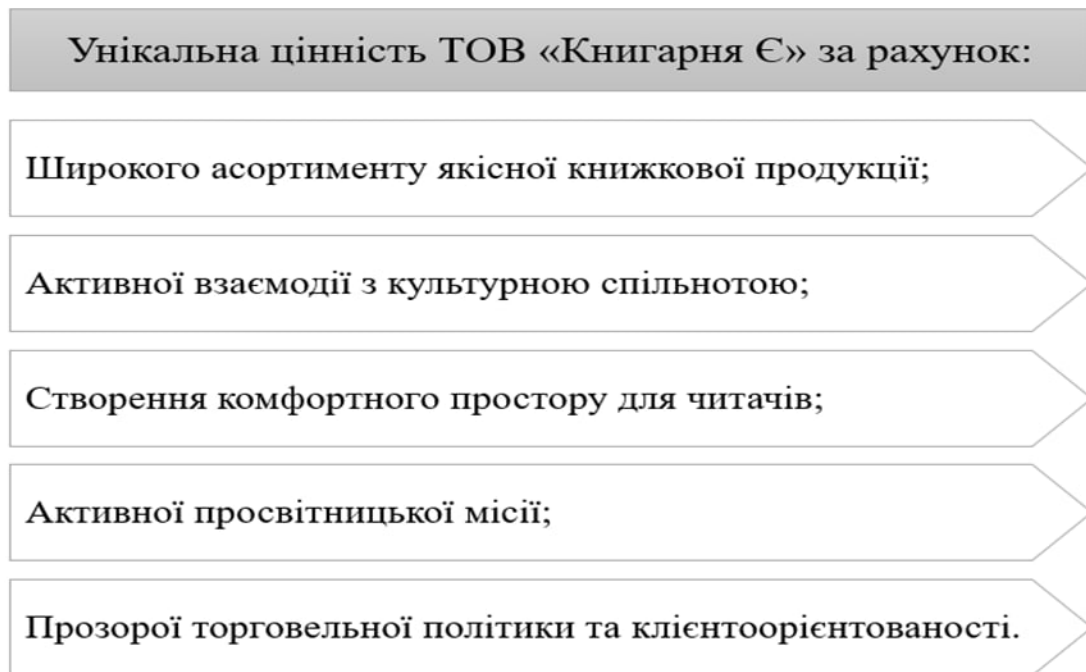


Рис. 2.3 Унікальна цінність ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [14].

Компанія активно упроваджує сучасні маркетингові інструменти, що сприяє підвищенню обсягів продажів і розширенню клієнтської бази.

Окрім комерційної складової, ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» виконує важливу соціальну місію: формує культурний простір, популяризує читання, підтримує українських авторів і долучається до розвитку національної літературної інфраструктури. Підприємство організовує регулярні культурні заходи, бере участь у книжкових фестивалях та ініціює проекти, спрямовані на інтелектуальний розвиток суспільства [78, с.56].

Матеріально-технічна база ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» включає мережу торговельних приміщень у різних містах України, складські приміщення, сучасні логістичні потужності та інформаційні системи для управління асортиментом і продажами. Використання електронних систем обліку дозволяє оптимізувати процеси замовлення, інвентаризації та контролю за залишками товару. Підприємство постійно оновлює торговельне обладнання, забезпечує комфортне середовище для покупців і впроваджує сучасні стандарти мерчандайзингу.

Економічна модель ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» ґрунтується на ефективному управлінні комерційною діяльністю, оптимізації витрат та раціональній політиці формування асортименту. Основними джерелами доходу є рисунок 2.4:

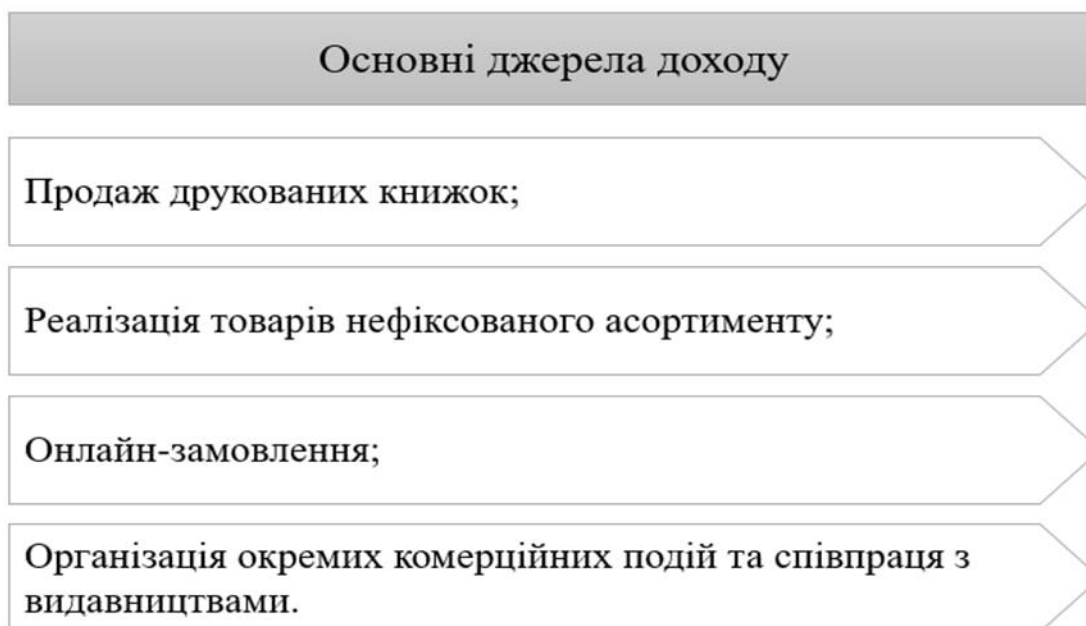


Рис. 2.4 Основні джерела доходу ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [20].

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» є стабільною завдяки збалансованій політиці управління доходами та витратами. Основні статті витрат підприємства пов'язані з орендою торговельних приміщень, оплатою праці персоналу, логістичними операціями, витратами на маркетинг та

закупівлею книжкової продукції. Доходи формуються за рахунок продажу товарів у фізичних магазинах і через онлайн-платформу. Компанія прагне підтримувати конкурентний рівень рентабельності, удосконалюючи товарну політику та оптимізуючи операційні процеси.

Асортимент товарів формується з урахуванням потреб різних категорій споживачів. Підприємство пропонує продукцію українських і зарубіжних видавництв: художню літературу, нон-фікшн, дитячі книги, наукові та навчальні видання, сувенірну продукцію. В асортиментній політиці наголос робиться на популяризації української книги, підтримці сучасних авторів та оперативному реагуванні на книжкові тренди. Постійна робота з оновлення асортименту забезпечує високу конкурентоспроможність мережі[65, с.12-14].

Ціни формуються відповідно до ринкової ситуації, закупівельної вартості товарів та маркетингової стратегії підприємства. «Книгарня Є» прагне підтримувати оптимальне співвідношення «ціна–якість», застосовуючи гнучкі підходи до ціноутворення, такі як акції, сезонні знижки, програми лояльності та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Це сприяє підвищенню купівельної активності та формуванню лояльної аудиторії.

2.2 Оцінка ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції підприємствам книговидавничої та книжкової торгівлі необхідно постійно вдосконалювати систему управління конкурентними перевагами. Для ТОВ «КНИГАРНЯ «Є» це має особливе значення, оскільки підприємство працює у динамічному середовищі, де на рішення споживачів впливають широкий асортимент, якість сервісу, рівень цін, доступність інформації та здатність компанії підтримувати

імідж культурного бренду. Саме тому оцінка ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами дозволяє визначити, наскільки діяльність підприємства відповідає ринковим очікуванням та чи забезпечує вона сталий розвиток на національному ринку книжкової продукції.

Для оцінки ефективності системи управління конкурентними перевагами важливо проаналізувати, наскільки системно компанія використовує свої сильні сторони, як оптимізує внутрішні процеси та чи здатна адаптуватися до нових ринкових викликів. Насамперед, необхідно звернути увагу на стратегічний підхід до формування асортиментної політики. ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» традиційно робить акцент на високоякісній літературі, розвитку українських видавництв, пропонує великий спектр художньої, наукової, дитячої, освітньої та спеціалізованої літератури. Така стратегія дає змогу утримувати читача, який цінує інтелектуальний контент і орієнтується на якість. Водночас, наявність імпортованих видань і товарів дозволяє розширювати аудиторію та залучати клієнтів з різними інтересами. Це свідчить про ефективність асортиментної стратегії як одного з ключових елементів конкурентних переваг.

Наступним важливим аспектом є рівень сервісу та взаємодії зі споживачем. ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» протягом багатьох років формувала імідж місця, де клієнт отримує не лише товар, а й культурний досвід. Магазины регулярно проводять презентації книг, зустрічі з авторами, дискусійні клуби, тематичні заходи. Це створює додану цінність і формує лояльну аудиторію. Такий підхід можна розглядати як ефективне використання нематеріальних конкурентних переваг — бренду, репутації та емоційного зв'язку зі споживачем.

Важливо також проаналізувати цінову політику. «Книгарня Є» не позиціонує себе як дискаунтер, натомість зосереджується на пропозиції якісного продукту, що зумовлює помірний або середній рівень цін. Попри це, підприємство активно застосовує програми лояльності, акційні пропозиції, сезонні знижки та бонусні системи, що дозволяє залишатися

конкурентоспроможним і водночас зберігати свою ціннісну унікальність. Такий підхід можна оцінити як збалансований, адже він спрямований не на цінову конкуренцію, а на формування довгострокових відносин із клієнтом.

Ефективність управління конкурентними перевагами також залежить від здатності компанії адаптуватися до цифровізації та змін у поведінці споживачів. У цьому аспекті ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» демонструє позитивні результати завдяки розвитку онлайн-магазину, активності в соціальних мережах, онлайн-презентацій та елементів дистанційних продажів. Проте на ринку діє велика кількість потужних онлайн-конкурентів, тому подальше вдосконалення цифрових інструментів є необхідною умовою збереження конкурентних позицій.

Разом із цим, управління конкурентними перевагами має враховувати внутрішні процеси та ефективність операційної діяльності. Зокрема, важливою є логістика, наявність товарних залишків, оперативність оновлення асортименту, взаємодія з видавництвами та партнерами. «Книгарня Є» успішно підтримує широку мережу фізичних магазинів, що є значною конкурентною перевагою, але вимагає оптимізації витрат і високого рівня управління. Ефективність роботи персоналу, якість комунікацій та стандарти обслуговування також є ключовими елементами, що впливають на загальну результативність системи управління конкурентними перевагами [33, с.27-45].

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» має розвинену систему управління конкурентними перевагами, яка включає сильний бренд, якісний асортимент, культурну місію, високий рівень сервісу та активність як в офлайн-, так і в онлайн-середовищі. Однак з огляду на зростання конкуренції з боку інтернет-магазинів, маркетплейсів та мережевих торговельних компаній, підприємству необхідно й надалі удосконалювати цифрові інструменти, розширювати взаємодію зі споживачами та підвищувати операційну ефективність (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 036 827 000	823 332 000	418 464 000	310 574 000	214 939 000
Чистий прибуток	959 000	34 649 000	37 586 000	401 000	70 000
Активи	435 934 000	349 100 000	221 149 000	164 305 000	98 663 000
Зобов'язання	399 095 000	309 266 000	206 017 000	166 541 000	101 300 000
Середня зарплата до оподаткування	14 640	8 873	5 467	6 474	—
Кількість працівників	391	262	171	199	—

Джерело: складено автором на основі [20].

Модель Дюпона для ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» показує, який фактор з включених до неї спричиняє вплив на рівень показника рентабельності власного капіталу. Результати розрахунків моделі Дюпона ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	2.17 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.07
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	11.83
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	10.83
	Поточна платоспроможність	-349 370 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	61.51 %

Джерело: складено автором на основі [20].

Отримані результати оцінки фінансового стану ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів у діяльності підприємства. Частка основних засобів у структурі активів є незначною (2,17 %), що характерно для підприємств торговельної сфери та вказує на орієнтацію на оборотні активи. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,07 загалом відповідає мінімально допустимим нормативним значенням, однак не забезпечує достатнього запасу фінансової стійкості.

Водночас високі значення коефіцієнтів фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів свідчать про значну залежність підприємства від залученого капіталу, що підвищує фінансові ризики. Негативне значення поточної платоспроможності підтверджує напружений фінансовий стан у короткостроковому періоді. Позитивна динаміка активів підтверджує інвестиційну активність підприємства та спрямованість на розвиток операційної інфраструктури.

Фінансова стійкість ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» характеризується підвищеним рівнем фінансової залежності. Значна частка зобов'язань у структурі капіталу та високі значення коефіцієнта фінансового важеля свідчать про активне використання позикових коштів для фінансування діяльності. Така модель дозволяє підприємству швидко масштабувати бізнес і підтримувати високі темпи зростання, однак одночасно підвищує фінансові ризики та чутливість до змін зовнішнього економічного середовища [67, с.23-34].

Разом з тим високий рівень рентабельності продукції (61,51 %) вказує на наявність потенційних конкурентних переваг, пов'язаних з ефективною ціновою політикою та попитом на продукцію (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» у відповідності до моделі Дюпона

Показник	Умовні позначення	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток		295955	200243	341117	383686	469638	342111
Виручка		1200072	1169746	2130758	1711495	3002135	2529678
Активи		1275594	1622984	2258203	2734805	3080903	4081831
Власний капітал		896986	1192937	1705068	2096678	2438380	2937400
Рентабельність продажу (Return on Sales)	RS		0,17	0,16	0,22	0,16	0,14
Оборотність активів (Asset Turnover)	AT		0,81	1,10	0,69	1,03	0,71
Фінансовий важіль (Financial Leverage)	FL		1,39	1,34	1,31	1,28	1,33
Рентабельність власного капіталу (Return on Equity)	ROE		0,19	0,24	0,20	0,21	0,13

Джерело: складено автором на основі [20].

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» свідчить про загалом високу динаміку розвитку підприємства упродовж досліджуваного періоду, що проявляється насамперед у суттєвому зростанні обсягів доходу та активів. Так, у 2020–2024 роках дохід підприємства зріс більш ніж у чотири рази, що вказує на розширення масштабів діяльності, посилення ринкових позицій та зростання попиту на продукцію мережі.

Водночас ефективність діяльності підприємства за показниками прибутковості є нестабільною. Незважаючи на зростання доходів, чистий прибуток у окремі роки залишався незначним, а у 2024 році спостерігалось різке його скорочення. Це негативно відобразилося на рівні рентабельності продажів, яка знизилася до мінімального значення, що свідчить про підвищення собівартості, зростання операційних витрат або звуження маржі. Таким чином, ефективність комерційної діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності контролювати витрати та оптимізувати цінову політику [56, с.98].

Оцінка ефективності використання ресурсів показує відносно стабільний рівень оборотності активів, що свідчить про достатню здатність підприємства трансформувати наявні активи у дохід. Це є позитивною характеристикою операційної ефективності та підтверджує раціональне використання майнового потенціалу. Разом з тим зростання активів випереджає приріст чистого прибутку, що знижує загальний рівень віддачі вкладеного капіталу.

Фінансова стійкість ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» характеризується підвищеним рівнем фінансової залежності. Значна частка зобов'язань у структурі капіталу та високі значення коефіцієнта фінансового важеля свідчать про активне використання позикових коштів для фінансування діяльності. Така модель дозволяє підприємству швидко масштабувати бізнес і підтримувати високі темпи зростання, однак одночасно підвищує фінансові ризики та чутливість до змін зовнішнього економічного середовища [67, с.23-34].

Показники ліквідності перебувають поблизу нормативних значень, що свідчить про загальну здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, проте обмежений запас фінансової міцності вимагає більш зваженої політики управління оборотним капіталом. З огляду на це, зміцнення фінансової стійкості підприємства доцільно забезпечувати шляхом оптимізації структури джерел фінансування, підвищення прибутковості операційної діяльності та зниження залежності від короткострокових зобов'язань.

У цілому ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» демонструє високу динамічність розвитку та достатній рівень операційної ефективності, проте подальше підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності потребує зосередження на зростанні рентабельності та збалансуванні структури капіталу.

Для детальнішого дослідження впливу окремих чинників на інвестиційну активність було використано методи регресійного аналізу, які дають змогу оцінити силу та напрям взаємозв'язків між показниками, а також представити їх у формі рівняння залежності. У рамках роботи здійснено спробу побудови

панельної регресійної моделі, що відображає вплив компонентів моделі Дюпона на рівень інвестиційної активності підприємства [88, с.34-67].

Розрахунки виконано за допомогою програмного середовища Gretl (Gnu Regression, Econometrics and Time-series Library), яке призначене для економетричного аналізу. Використання панельних даних є обґрунтованим у випадку ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»», оскільки підприємство характеризується неоднорідністю та потребує врахування змін у часі й між різними показниками. Проведена візуалізація відібраних змінних (рисунок 2.5) дала змогу попередньо оцінити можливі взаємозв'язки між ними та визначити доцільність їх включення до регресійної моделі.

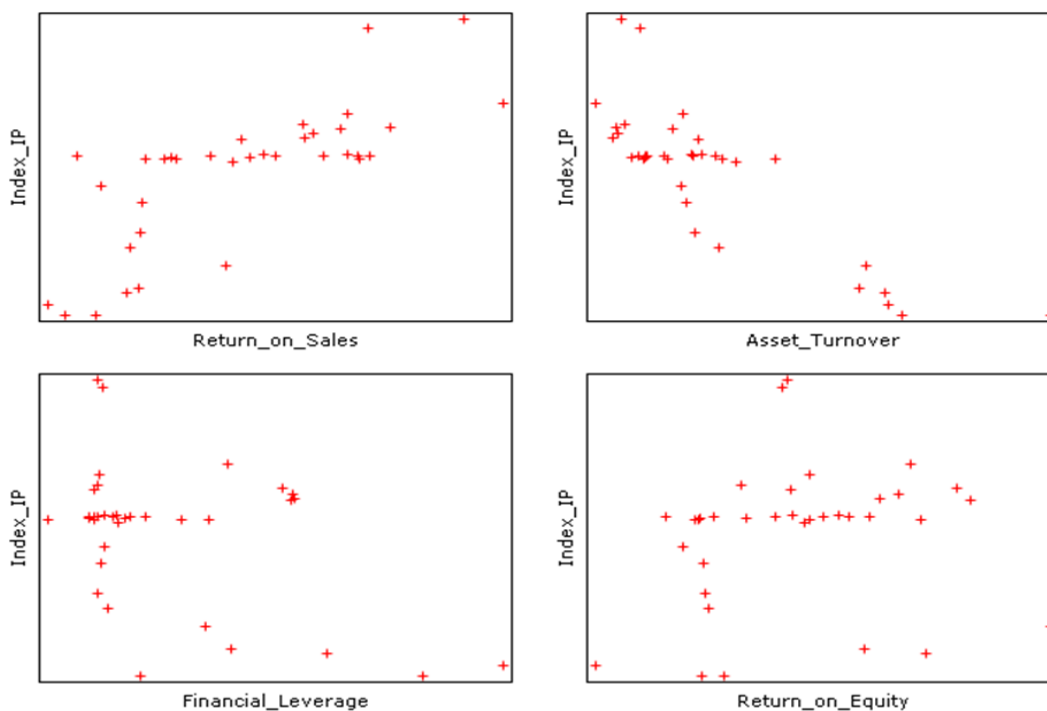


Рис. 2.5. Візуалізація залежності між визначеним рівнем інвестиційної

Джерело: [20].

Привабливість (Index_IP) та показниками рентабельності продажу (Return on Sales), оборотності активів (Asset Turnover), фінансового важеля (Financial Leverage) та рентабельністю власного капіталу (Returnon Equity).

Про рівень тісноти зв'язку свідчать результати проведеного кореляційного аналізу (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Результати кореляційного аналізу за рівнем конкурентних переваг ТОВ
«КНИГАРНЯ «Є»»

Показник конкурентної переваги	Рівень сервісу	Асортимент продукції	Реклама та маркетинг	Фінансова стійкість	Репутація бренду
Рівень сервісу	1,0000	0,7612	-0,8355	-0,4551	0,1574
Асортимент продукції	0,7612	1,0000	-0,6054	-0,2116	0,5478
Реклама та маркетинг	-0,8355	-0,6054	1,0000	0,5321	-0,0605
Фінансова стійкість	-0,4551	-0,2116	0,5321	1,0000	0,2323
Репутація бренду	0,1574	0,5478	-0,0605	0,2323	1,0000

Джерело: складено автором на основі [14].

Пояснення до таблиці:

Рівень сервісу – ключовий фактор конкурентних переваг, який впливає на клієнтську лояльність та повторні покупки.

Асортимент продукції – широка пропозиція книг різних жанрів і тематик допомагає задовольнити потреби більшої аудиторії.

Реклама та маркетинг – активна присутність у соцмережах і рекламні кампанії зміцнюють впізнаваність бренду і стимулюють продажі.

Фінансова стійкість – забезпечує можливість інвестувати в розвиток магазинів, оновлення асортименту та покращення сервісу.

Репутація бренду – впливає на довіру клієнтів і конкурентоспроможність, посилює перевагу компанії на ринку.

Результати проведеного кореляційного аналізу демонструють високий рівень взаємозв'язку між ключовими конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»». Зокрема, помітно тісний зв'язок між рівнем сервісу та асортиментом продукції (коефіцієнт кореляції 0,76), а також між рівнем сервісу та рекламою/маркетингом (-0,83) і фінансовою стійкістю (-0,46). Найменшу ступінь впливу на конкурентні переваги має репутація бренду (коефіцієнт кореляції 0,16) [23, с.10-23].

Варто звернути увагу на те, що показник асортименту продукції демонструє високу автокореляцію з іншими факторами конкурентних переваг. Це зумовлено циклічністю споживчого попиту та адаптацією компанії до змін ринкових умов, що призводить до певної інертності у зміні стратегічних параметрів діяльності.

Наявність такої автокореляції між показниками конкурентних переваг слід враховувати при побудові моделей стратегічного аналізу та плануванні заходів для підтримки і розвитку переваг на ринку. Це дозволяє більш точно визначати пріоритети управлінських рішень і оптимізувати використання ресурсів підприємства для зміцнення його позицій серед конкурентів.



Рис. 2.6 Фінансові результати книгарень

Джерело: [19].

У 2019 році мережа «Книгарня Є» здійснювала продаж книжкової продукції як через онлайн-канали, так і в роздрібних магазинах на загальну суму 199,6 млн грн, при цьому фінансовий результат компанії був мінімальним і склав близько 0,1 млн грн (рисунок 2.6).

У 2020 році обсяг реалізації зріс до 214,9 млн грн, однак чистий прибуток залишався незначним — 0,07 млн грн. У 2021 році мережа продемонструвала суттєве зростання: виторг досяг 310,6 млн грн, а прибуток збільшився до 0,4 млн грн.

У 2022 році, попри повномасштабне вторгнення, обсяг продажів «Книгарні Є» сягнув 418,5 млн грн, а у 2023 році зріс майже вдвічі — до 823,3 млн грн. Водночас дохід компанії у ці роки склав 37,6 млн грн та 34,6 млн грн відповідно.

Аналіз фінансових показників провідних книжкових мереж України свідчить про нерівномірний розвиток ринку та суттєву різницю у масштабах діяльності й фінансовій стійкості компаній. Беззаперечним лідером за обсягами продажів є мережа «Книгарня Є», яка демонструє стабільне та стрімке зростання виторгу протягом 2019–2023 років, зокрема значне збільшення продажів у період повномасштабної війни.

Водночас у довоєнні роки прибутковість компанії залишалася низькою, що може свідчити про високі операційні витрати та орієнтацію на розширення мережі [78, с.123].

Для комплексної оцінки конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» менеджмент може застосовувати підходи, що враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства. Одним із методів є вартісний підхід, який дозволяє оцінити потенційну цінність компанії на ринку та ефективність використання її ресурсів на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 Структура конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [12].

Кругова діаграма відображає розподіл ключових конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»». Найбільшу частку у формуванні конкурентних позицій підприємства займають асортимент продукції та бренд і репутація (по 25%), що свідчить про орієнтацію компанії на широку товарну пропозицію та сильний імідж на ринку. Вагомими також є лояльність клієнтів (20%) і якість обслуговування (15%), які формують довгострокові відносини зі споживачами. Менший внесок мають цінова політика (10%) та локація (5%), що вказує на другорядну роль цінового чинника порівняно з нематеріальними перевагами.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише надійністю і ліквідністю, а й здатністю підтримувати та розвивати свої сильні сторони, такі як бренд, асортимент продукції, сервіс і маркетингова присутність детальніше на рисунку 2.8. Ринковий підхід дозволяє оцінити потенційну віддачу від інвестицій у підприємство та прогнозувати його довгострокові позиції серед конкурентів.

Також доцільним є комбінований підхід, який поєднує аналіз фінансових показників (ліквідність, стійкість) із якісними характеристиками, що формують конкурентні переваги компанії, такими як рівень управління, імідж, компетентність менеджменту, відкритість для партнерів і клієнтів, а також прозорість звітності.

Оцінка ефективності системи управління конкурентними перевагами є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно компанія використовує свої сильні сторони для забезпечення стабільних позицій на ринку на рисунку 2.8.



Рис. 2.8 Підвищення ефективності діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [17].

Оцінка ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ Є» зображена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

1	Асортиментна політика	<ul style="list-style-type: none"> — «Книгарня Є» підтримує широкий та тематично різноманітний асортимент: українська художня література, переклади, нон-фікшн, дитячі книги, наукові видання, подарункова продукція. — Чітка орієнтація на якісну україномовну літературу є ключовою конкурентною перевагою. — Постійне оновлення асортименту забезпечує відповідність трендам ринку.
2	Орієнтація на українського читача	<ul style="list-style-type: none"> — Компанія позиціонується як культурний простір, що популяризує україномовний контент. — Це забезпечує стійку лояльність клієнтів і формує унікальний бренд.
3	Брендова впізнаваність	<ul style="list-style-type: none"> — «Книгарня Є» — один із найвідоміших книжкових брендів в Україні. — Висока впізнаваність забезпечує стабільні конкурентні позиції та притік нових клієнтів.
4	Якість обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень культури комунікації з покупцями. — Персонал добре орієнтується в асортименті, що формує експертність бренду.
5	Маркетинг та промоції	<ul style="list-style-type: none"> — Активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube). — Проведення тематичних акцій, знижок, рекомендацій тижня. — Організація подій (презентації, зустрічі з авторами, читання).
6	Онлайн-продажі	<ul style="list-style-type: none"> — Власний інтернет-магазин із зручним інтерфейсом та швидкою обробкою замовлень. — Можливість доставки по всій Україні. — Онлайн-напряма дозволяє розширювати ринок і конкурувати з великими маркетплейсами.
7	Локації магазинів	<ul style="list-style-type: none"> — Розташування у центральних та прохідних районах міст. — Зручні торгові зали, комфортна атмосфера, що мотивує до покупки. — Формат «книжкового простору» створює додаткову цінність.
8	Робота з видавництвами	<ul style="list-style-type: none"> — Тісна співпраця з українськими видавцями. — Вчасне отримання новинок. — Можливість ексклюзивних пропозицій і спеціальних видань.
9	Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> — Гнучка система знижок і сезонних акцій. — Ціни середнього рівня, доступні для широкої аудиторії. — Формування оптимального співвідношення «ціна–якість».
10	Репутаційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> — Позитивний імідж у суспільстві як соціально відповідальної компанії. — Позиціонування не тільки як магазину, а як культурного центру.

Джерело: складено автором на основі [10].

Якщо переваги є унікальними, важко імітованими та забезпечують підприємству стійкий попит, це свідчить про результативну роботу системи управління ними. Такий аналіз охоплює вивчення організаційних, фінансових, маркетингових та операційних механізмів, що впливають на формування та підтримання конкурентоспроможності [68, с.22-45].

Комплексна оцінка свідчить про достатньо високий рівень ефективності існуючої системи управління конкурентними перевагами, але також вказує на необхідність стратегічних змін, спрямованих на посилення позицій у цифровому середовищі, оптимізацію внутрішніх процесів і розширення унікальних характеристик, що формують стійкий імідж підприємства на ринку України.

Передусім оцінювання ефективності передбачає аналіз того, наскільки наявні конкурентні переваги відповідають вимогам ринку та очікуванням споживачів.

Важливо також оцінювати, чи здатне підприємство підтримувати свої сильні сторони у довгостроковій перспективі за рахунок інновацій, гнучкості та адаптивності до змін [45, с.34-56].

Також оцінюють якість внутрішніх процесів, таких як комунікація, корпоративне управління, професійний рівень персоналу та здатність підприємства швидко адаптуватися до інновацій. Наявність налагоджених внутрішніх механізмів забезпечує швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та створює основу для формування нових конкурентних переваг.

Наступним елементом оцінювання є визначення ефективності використання ресурсів. До уваги беруть якість управлінських рішень, раціональність розподілу фінансових та матеріальних ресурсів, а також здатність керівництва підприємства реагувати на зовнішні виклики. Якщо системі вдається забезпечувати оптимальне використання ресурсів і мінімізувати витрати, це означає, що конкурентні переваги підтримуються на високому рівні (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Оцінка клієнтами сервісу та нематеріальних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»

Показник (що сподобалося клієнтам)	Частка респондентів, %
Ввічливий та компетентний персонал	30
Атмосфера та комфорт у книгарні	25
Індивідуальні рекомендації книг	20
Культурні події та презентації	15
Орієнтація на український контент	10

Джерело: складено автором на основі [20].

Результати анкетування на рисунку 2.9 свідчать, що ключовою конкурентною перевагою ТОВ «КНИГАРНЯ Є» клієнти вважають високий рівень обслуговування та професіоналізм персоналу, що відзначили 30 % респондентів.

Важливу роль також відіграє атмосфера книгарні (25 %) та індивідуальний підхід до рекомендацій книжкової продукції (20 %). Меншу, проте стабільну частку у формуванні лояльності клієнтів займають культурні заходи (15 %) та орієнтація на український контент (10 %), що загалом підтверджує комплексний характер конкурентних переваг підприємства [72, с.121].

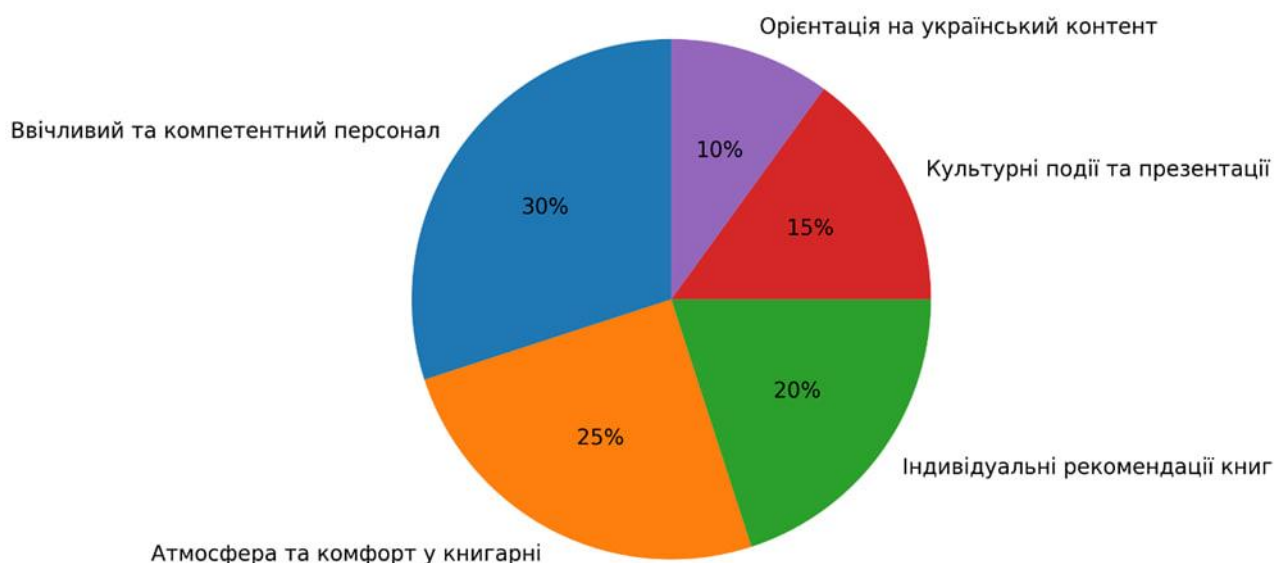


Рис. 2.9. Результати анкетування клієнтів ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

Джерело: складено автором на основі [18].

Важливим аспектом оцінки є аналіз маркетингової діяльності. До ефективних індикаторів належать активність підприємства у сфері реклами, просування, роботи з клієнтами та формування бренд-лояльності. Якщо маркетингові дії приносять відчутний результат у вигляді зростання продажів, впізнаваності бренду або розширення аудиторії, це підтверджує ефективність системи управління конкурентними перевагами [53, с.23-45].

Окрему увагу приділяють аналізу зовнішнього середовища, а саме здатності підприємства протистояти впливу конкурентів, економічним коливанням та технологічним змінам. Якщо система управління дозволяє компанії утримувати стабільні позиції навіть у складних умовах, це є важливим підтвердженням її ефективності.

Таким чином, ефективна система управління конкурентними перевагами характеризується гнучкістю, здатністю до інновацій, раціональним використанням ресурсів та високою результативністю маркетингових і управлінських заходів. Її регулярна оцінка дає можливість вчасно виявляти недоліки, удосконалювати внутрішні процеси та формувати нові сильні сторони, що сприяє довгостроковому зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати стратегічні напрями розвитку, які дадуть змогу ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» ефективно рухатися до визначених цілей. Запропоновані управлінські рішення мають ґрунтуватися на раціональному використанні сильних сторін та ринкових можливостей, а також на зниженні впливу наявних слабких аспектів і зовнішніх загроз [35, с.234].

Варто враховувати, що SWOT-аналіз не є разовою процедурою. Це інструмент, який потребує регулярного оновлення, щоб його результати відповідали актуальним тенденціям ринку й внутрішнім змінам у діяльності ТОВ

«КНИГАРНЯ «Є»». Такий підхід забезпечує гнучкість стратегічного планування та сприяє стабільному розвитку компанії.

Сильні сторони (Strengths):

— Впізнаваний бренд та висока репутація. «КНИГАРНЯ «Є»» має стійкий імідж одного з провідних книжкових ритейлерів України, що формує довіру серед покупців.

— Активна взаємодія в соціальних мережах. Значна кількість підписників забезпечує постійний контакт із цільовою аудиторією та сприяє ефективному просуванню продукції.

— Широкий асортимент літератури. Різноманіття книжок різних напрямів дозволяє задовольняти потреби широкого кола читачів.

Слабкі сторони (Weaknesses):

— Висока залежність від офлайн-формату. Орієнтація на фізичні магазини робить бізнес вразливим до змін покупецьких звичок і розвитку цифрової торгівлі.

— Обмеженість маркетингових ресурсів. Нестача фінансування або фахівців у сфері маркетингу може стримувати просування бренду.

Можливості (Opportunities):

— Посилення цифрової присутності. Розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів дає змогу охопити нові сегменти ринку й підвищити обсяги реалізації.

— Співпраця з видавцями та авторами. Партнерські проєкти можуть забезпечити ексклюзивні пропозиції та підвищити конкурентоспроможність.

Загрози (Threats):

— Зростання частки онлайн-торгівлі. Розвиток великих інтернет-майданчиків може зменшувати потік клієнтів у традиційні книгарні.

Трансформація книжкового ринку. Поширення електронних видань і нових технологій поступово змінює споживчі вподобання та скорочує попит на друковані книги [42, с.89].

Стратегічна стійкість підприємства на ринку забезпечується лише за умови його здатності підтримувати конкурентоспроможність та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для того щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія має володіти певними конкурентними перевагами.

Детальний SWOT-аналіз ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент книг. - Якісний товар. - Зручне розташування. - Кваліфікований персонал. - Сприятлива атмосфера. - Можливість попереднього замовлення. - Наявність онлайн-магазину. - Проведення заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція. - Залежність від постачальників - Необхідність значних інвестицій. - Чутливість до змін економічної ситуації. - Недостатнє використання маркетингових інструментів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту. - Вихід на нові ринки. - Надання додаткових послуг. - Співпраця з іншими організаціями. - Використання нових технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання популярності електронних книг. - Економічна криза. - Зміна читацьких вподобань.

Джерело: [20].

Конкурентні переваги відображають рівень ефективного використання підприємством усіх наявних ресурсів, а також здатність формувати необхідні ресурси для майбутнього розвитку.

Управління конкурентними перевагами являє собою цілеспрямований процес створення, збереження та розвитку таких переваг з метою забезпечення адаптивності підприємства до ринкових умов і досягнення його довгострокового успіху. З наведеного визначення випливає, що формування конкурентних переваг охоплює кілька взаємопов'язаних процесів.

По-перше, це створення конкурентних переваг — здобуття підприємством нових унікальних характеристик або результатів діяльності, які забезпечують йому перевагу над іншими учасниками ринку. Цей етап пов'язаний із появою нових сильних сторін, що відрізняють компанію від її конкурентів.

По-друге, до процесу належить посилення вже існуючих переваг, тобто підвищення рівня наявних ресурсів і можливостей підприємства до такого ступеня, який перевищує відповідні показники конкурентів [23, с.125].

Наступним етапом є збереження конкурентних переваг — підтримання досягнутого рівня шляхом системного вдосконалення ключових характеристик діяльності. Суть цього процесу полягає в тому, щоб темпи поліпшення перевищували можливості конкурентів наздогнати підприємство.

І нарешті, важливою складовою є розвиток конкурентних переваг, що передбачає активне вдосконалення компетенцій, ресурсів і результатів діяльності з метою збільшення відриву від конкурентів та посилення ринкових позицій підприємства.

Об'єктом управління у сфері конкурентних переваг є комплекс взаємодій і зв'язків, що виникають усередині підприємства та між ним і зовнішніми учасниками ринку в процесі формування його переваг над конкурентами. Предметом такого управління виступає організована діяльність, спрямована на

створення, утримання та подальше нарощування переваг, які дозволяють компанії вирізнятися у конкурентному середовищі [56, с.12-14].

Основною метою управління конкурентними перевагами є забезпечення стійкого й довготривалого розвитку підприємства шляхом формування ефективних стратегічних рішень та їх практичної реалізації рисунок 2.10.

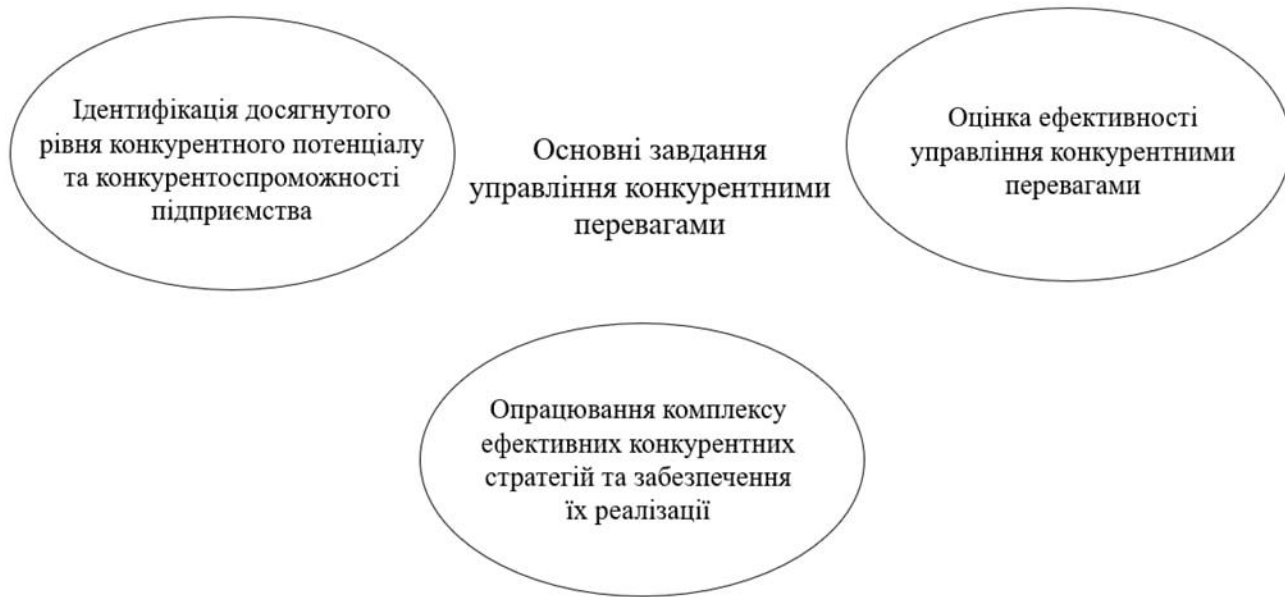


Рис. 2.10. Основні завдання управління конкурентними перевагами

Джерело: складено автором на основі [12].

Стратегічна витривалість підприємства на ринку можлива лише тоді, коли воно здатне зберігати конкурентоспроможність і своєчасно реагувати на трансформації ринкового середовища. Для того щоб утримувати сильні позиції, компанія повинна володіти власними конкурентними перевагами. Загалом підприємство може отримати такі переваги трьома шляхами: підвищуючи власний потенціал, стримуючи розвиток конкурентів або впливаючи на умови функціонування ринку. Світовий досвід показує, що керівництво зазвичай обирає переважно один із цих підходів.

Однак забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі потребує поєднання та узгодження всіх трьох методів. Інакше

підприємство ризикує опинитися у стратегічній пастці, що ускладнить подальший розвиток та послабить його ринкові позиції.

Процес формування конкурентних переваг повинен охоплювати кілька ключових напрямів діяльності підприємства. Найважливішими серед них виступають виробництво, маркетинг, управління персоналом та фінансова сфера. Під такими сферами управління розуміють внутрішні функціональні підрозділи, робота яких безпосередньо сприяє створенню, підтриманню та зміцненню конкурентних позицій компанії [23, с.12-14].

Не менш значущим є й ресурсне забезпечення системи управління конкурентними перевагами, оскільки саме воно формує основу для реалізації всіх управлінських процесів і рішень у межах цієї діяльності. Саме від наявних ресурсів залежить ефективність виконання функцій, спрямованих на посилення ринкової стійкості підприємства рисунок 2.11.



Рис. 2.11 Складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами (УКП)

Джерело: складено автором на основі [12].

Ефективне управління конкурентними перевагами передбачає системний підхід, у межах якого підприємство не лише формує унікальні характеристики

своєї продукції чи послуг, але й забезпечує їхню стабільність та розвиток. Успішні компанії прагнуть створити таке середовище, де всі внутрішні процеси — від планування виробництва до роботи з клієнтами — функціонують узгоджено та сприяють зміцненню позицій на ринку[67, с.23-64].

Ключовим завданням є не просто отримати певні переваги, а перетворити їх на довготривалі чинники успіху. Це вимагає активного аналізу ринкової ситуації, оцінки дій конкурентів, раннього виявлення загроз та використання нових можливостей. У такому контексті особливу роль відіграє стратегічне бачення керівництва, яке визначає напрямки розвитку і забезпечує оптимальний розподіл ресурсів.

У сучасних умовах важливо враховувати також динаміку споживчих потреб, технологічні зміни та загальний рівень конкуренції. Підприємства, які своєчасно реагують на ці фактори, здатні не лише утримувати вже наявні переваги, а й формувати нові. Таким чином, управління конкурентними перевагами виступає не статичним, а постійно діючим процесом, який потребує гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення[48, с.34].

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку книжкової торгівлі здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги є ключовим чинником його стабільного розвитку та довгострокової ефективності. Саме конкурентні переваги визначають позицію компанії на ринку, рівень її привабливості для споживачів та можливості протидії конкурентному тиску.

З огляду на це, у даному розділі здійснюється комплексний аналіз конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»», який передбачає оцінку їх структури, джерел формування та рівня стійкості. Особливу увагу приділено як зовнішнім чинникам конкурентоспроможності (ринкове позиціонування, взаємодія з конкурентами), так і внутрішнім — рівню сервісу, силі бренду та

ефективності ключових бізнес-процесів. Результати проведеного аналізу дозволяють визначити сильні сторони підприємства та окреслити напрями подальшого стратегічного розвитку [25, с.45-68].

В основі конкурентних переваг ТОВ «Книгарня Є» лежить поєднання кількох стратегічно важливих факторів: широка мережа магазинів у різних містах України, сформований бренд із високим рівнем довіри, співпраця з провідними українськими та іноземними видавництвами, культурна місія популяризації читання, а також якісний сервіс і професійність персоналу. Наявність цих компонентів створює комплексний конкурентний потенціал, який значно виділяє

Оцінка ризиків залишається важливою складовою, оскільки дозволяє визначити, наскільки стабільно підприємство зможе утримувати свої конкурентні переваги в умовах ринкових коливань. На основі комплексної оцінки фінансових та нефінансових показників формується інтегрований індикатор, що відображає загальний рівень конкурентної привабливості підприємства.

Таблиця 2.10.

Матриця конкурентоспроможності ТОВ «КНИГАРНЯ Є» та основних конкурентів

Критерій / Компанія	ТОВ «КНИГАРНЯ Є»	Yakaboo	Bookling	Локальні незалежні книгарні
Асортимент	4	5	3	2
Цінова політика	3	4	4	3
Рівень сервісу	5	4	3	3
Локація / доступність	5	4	3	2
Маркетинг і бренд	4	5	3	2
Загальна оцінка	21	22	16	12

Джерело: складено автором на основі [23].

Шкала оцінювання:

5—дуже високий рівень

4 – високий

3 – середній

2 – низький

1 – дуже низький

Матриця конкурентоспроможності (таблиця 2.10) свідчить, що ТОВ «КНИГАРНЯ Є» займає сильні позиції на ринку книжкової роздрібною торгівлі, особливо за такими критеріями, як рівень сервісу та локація. Високий професіоналізм персоналу, клієнтоорієнтований підхід та комфортна атмосфера формують стійку конкурентну перевагу компанії.

Основним конкурентом є Yakaboo, який перевищує «КНИГАРНЮ Є» за показниками асортименту та маркетингу, однак поступається у фізичній присутності та персоналізованому сервісі. Bookling і локальні незалежні книгарні мають обмежені ресурси, що знижує їх конкурентоспроможність за більшістю ключових факторів успіху рисунок 2.12.

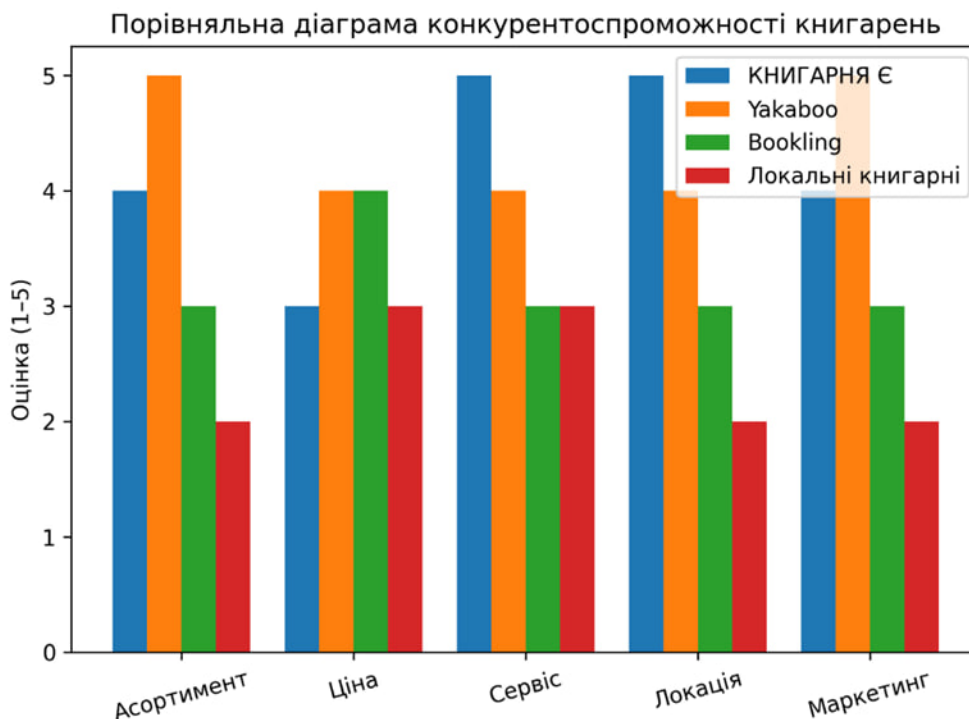


Рис. 2.12 Порівняльна діаграма конкурентоспроможності книгарень

Джерело: складено автором на основі [23].

Для глибшого розуміння внутрішніх джерел конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ Є» доцільно застосувати аналіз ланцюга цінності (Value Chain Analysis). Даний підхід дозволяє структурувати всі бізнес-процеси компанії, починаючи від закупівлі товарів і завершуючи взаємодією з кінцевим споживачем, а також визначити, на яких етапах формується найбільша додана вартість [67, с.112].

Розподіл діяльності підприємства на основні та допоміжні процеси дає змогу оцінити їхній внесок у створення конкурентної переваги та виявити ті елементи внутрішнього середовища, які забезпечують стійку ринкову позицію компанії. Особливу увагу в межах даного аналізу приділено процесам, що мають нематеріальний характер, зокрема сервісу, маркетингу та формуванню бренду,

оскільки саме вони є ключовими факторами диференціації на сучасному ринку книжкової торгівлі таблиця 2.11.

Таблиця 2.11.

Основні види діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

Етап ланцюга цінності	Зміст процесу	Додана вартість / конкурентна перевага
Вхідна логістика (закупівлі)	Співпраця з українськими та зарубіжними видавництвами, відбір асортименту	Формування якісного та релевантного асортименту
Операційна діяльність	Обробка, облік, викладка товару, управління запасами	Оптимізація витрат, наявність популярних позицій
Маркетинг і збут	Офлайн- та онлайн-продажі, культурні події, презентації, комунікації	Сильна конкурентна перевага через бренд і спільноту
Сервіс (обслуговування клієнтів)	Консультації, індивідуальні рекомендації, атмосфера книгарні	Найбільша додана вартість — персоналізований сервіс

Джерело: складено автором на основі [23].

Для визначення рівня стійкості конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ Є» доцільно проаналізувати можливість їх копіювання основними конкурентами. Стійкими вважаються ті переваги, які складно або економічно недоцільно відтворити, тоді як короткочасні можуть бути швидко скопійовані іншими учасниками ринку[67, с.230].

У цьому контексті проведення комплексного аналізу конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ «Є» є необхідною передумовою для визначення її місця на ринку, оцінки стійкості до конкурентного тиску та формування обґрунтованих стратегічних рішень. Отримані результати створюють основу для подальшого стратегічного планування та посилення позицій підприємства у довгостроковій перспективі[32, с.78-123].

Проведений аналіз свідчить, що найбільша додана вартість у ланцюгу цінності ТОВ «КНИГАРНЯ Є» формується на етапах маркетингу, збуту та сервісного обслуговування клієнтів. Саме ці елементи створюють унікальний клієнтський досвід, який складно відтворити конкурентам таблиця 2.12.

Таблиця 2.12.

Допоміжні види діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

Допоміжний процес	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Управління персоналом	Навчання продавців-консультантів, корпоративна культура	Підвищення якості сервісу
Інфраструктура компанії	Управління мережею, фінансами, планування розвитку	Забезпечення стабільності та масштабування
Маркетингові технології	SMM, PR, співпраця з авторами та видавництвами	Посилення впізнаваності бренду
Партнерські відносини	Видавництва, культурні інституції	Розширення ціннісної пропозиції

Джерело: складено автором на основі [23].

Проведений аналіз свідчить, що найбільша додана вартість у ланцюгу цінності ТОВ «КНИГАРНЯ Є» формується на етапах маркетингу, збуту та сервісного обслуговування клієнтів. Саме ці елементи створюють унікальний клієнтський досвід, який складно відтворити конкурентам.

Закупівлі та операційна діяльність забезпечують базову ефективність, однак ключова конкурентна перевага компанії має нематеріальний характер та ґрунтується на:

- силі бренду;
- культурній місії;
- високому рівні персоналізованого сервісу;
- створенні читацької спільноти.

Такий підхід дозволяє відокремити довгострокові джерела конкурентоспроможності від тимчасових інструментів ринкової боротьби. Оцінка стійкості переваг також дає змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку компанії та напрями, які потребують постійного підсилення з метою збереження конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13.

Аналіз стійкості конкурентних переваг ТОВ «КНИГАРНЯ Є»

Конкурентна перевага	Характеристика	Можливість копіювання	Рівень стійкості
Сила бренду «КНИГАРНЯ Є»	Впізнаваний український бренд, культурна місія, довіра споживачів	Низька	Висока (стійка)
Орієнтація на український контент	Акцент на українських авторах, видавництвах, подіях	Середня	Середньо-стійка
Рівень сервісу та професіоналізм персоналу	Консультації, індивідуальні рекомендації	Середня	Середньо-стійка
Атмосфера та формат офлайн-книгарень	Комфорт, події, презентації, простір для спільноти	Низька	Висока (стійка)
Цінові акції та знижки	Тимчасові маркетингові інструменти	Висока	Низька (короткочасна)
Асортимент книжкової продукції	Широкий, але доступний конкурентам	Висока	Низька–середня

Джерело: складено автором на основі [23].

Результати аналізу свідчать, що найбільш стійкими конкурентними перевагами ТОВ «КНИГАРНЯ Є» є сила бренду та унікальний офлайн-досвід, сформований через культурну місію, атмосферу книгарень і довготривалу присутність на ринку. Ці переваги мають високий рівень захищеності від копіювання, оскільки потребують значних часових, фінансових і репутаційних ресурсів.

Водночас такі фактори, як цінові акції та ширина асортименту, мають короткочасний характер, оскільки можуть бути швидко відтворені конкурентами.

Рівень сервісу та орієнтація на український контент займають проміжну позицію: вони відносно складні для копіювання, проте потребують постійного підтримання та розвитку[56, с.67-98].

Отже, стратегічна стійкість ТОВ «КНИГАРНЯ Є» базується передусім на нематеріальних активах, що забезпечує компанії довгострокові конкурентні переваги на ринку книжкової торгівлі.

Аналіз конкурентних переваг дозволяє оцінити реальну ринкову позицію підприємства, виявити фактори, які забезпечують його відмінність від основних конкурентів, а також зрозуміти, за рахунок яких внутрішніх і зовнішніх ресурсів формується довгострокова конкурентоспроможність. Особливо важливим є дослідження не поверхневих, а глибинних чинників переваг, таких як сила бренду, рівень довіри споживачів, унікальний клієнтський досвід та ефективність ключових бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

3.1. Розробка заходів щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Зміцнення конкурентних позицій ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» потребує комплексного підходу, спрямованого на посилення стратегічних переваг підприємства, удосконалення його операційної діяльності та підвищення рівня привабливості для споживачів. Першочерговим заходом є розширення асортименту товарів із урахуванням попиту різних цільових груп. Це стосується не лише літератури, а й супутніх товарів, таких як канцелярія, настільні ігри, подарункові набори та тематичні аксесуари. Розширення пропозиції дозволить охопити ширшу аудиторію та збільшити частку ринку.

Важливою складовою стратегії зміцнення конкурентних позицій є розвиток онлайн-каналів збуту. Оптимізація роботи інтернет-магазину, удосконалення мобільної версії сайту, впровадження швидкої доставки та програм лояльності сприятимуть підвищенню зручності покупок і формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Збільшення активності в соціальних мережах допоможе посилити комунікацію з аудиторією, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових покупців.

Суттєвим напрямом є покращення якості обслуговування в роздрібних магазинах мережі. Регулярне навчання персоналу, впровадження стандартів сервісу та розвиток клієнтоорієнтованої культури створюють позитивний досвід

для покупців, що сприяє формуванню лояльності та збільшенню повторних продажів. Також доцільним є модернізація торгових точок: оновлення інтер'єру, розширення зони презентації новинок, упровадження інтерактивних елементів.

Окрему увагу слід приділити маркетинговій діяльності. Проведення тематичних заходів, книжкових клубів, зустрічей із авторами та літературних фестивалів сприятиме зміцненню іміджу ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»» як культурного центру. Активне використання інструментів цифрового маркетингу, таргетованої реклами та партнерських програм дозволить підвищити охоплення цільової аудиторії [56, с.23-69].

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності є оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємства. Це включає раціональне управління товарними запасами, контроль витрат, співпрацю з видавництвами на вигідних умовах та впровадження аналітичних інструментів для прогнозування попиту. Ефективне фінансове планування сприятиме підвищенню рентабельності та забезпечить стабільний розвиток.

У сучасних умовах розвитку роздрібною торгівлі культурними та освітніми товарами якісний сервіс і створення доданої цінності для покупця стають одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства. Для книготорговельних компаній саме рівень обслуговування, доступність асортименту та клієнтоорієнтований підхід визначають здатність утримувати позиції на ринку та протистояти конкурентному тиску.

У комплексі запропоновані заходи спрямовані на зміцнення ринкових позицій ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування в умовах сучасного книжкового ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Рекомендації для сталого зростання ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

1	Розширення асортименту	включення канцтоварів, сувенірів, подарункових сертифікатів та інших товарів, що підвищують привабливість для різних категорій споживачів;
2	Вихід на нові ринки	створення власного інтернет-магазину або партнерство з існуючими онлайн-платформами для розширення географії продажів;
3	Запровадження додаткових послуг	створення власного інтернет-магазину або партнерство з існуючими онлайн-платформами для розширення географії продажів;
4	Співпраця з іншими організаціями	партнерство з бібліотеками, школами, університетами для підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів;
5	Впровадження нових технологій	використання електронних книг, інтерактивних сервісів та віртуальної реальності для створення інноваційного досвіду клієнтів;
6	Активний маркетинг та моніторинг ринку	відстеження змін у читацьких вподобаннях, ефективне використання рекламних та PR-інструментів;
7	Підтримка конкурентоспроможних цін та високого рівня обслуговування	забезпечення лояльності клієнтів та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Джерело: складено автором на основі [14].

ТОВ «Книгарня «Є»» є одним із найяскравіших прикладів українського підприємства, яке активно формує свою конкурентну перевагу шляхом вдосконалення сервісу, розвитку мультиканальних продажів, розширення асортименту та системної роботи з клієнтами. Враховуючи тенденції ринку, компанія робить акцент на підвищенні якості сервісу як на стратегічному напрямі управління конкурентоспроможністю [78, с.23].

Зокрема, клієнтоцентричний підхід мережі проявляється у таких напрямках
 рисунок 3.1:

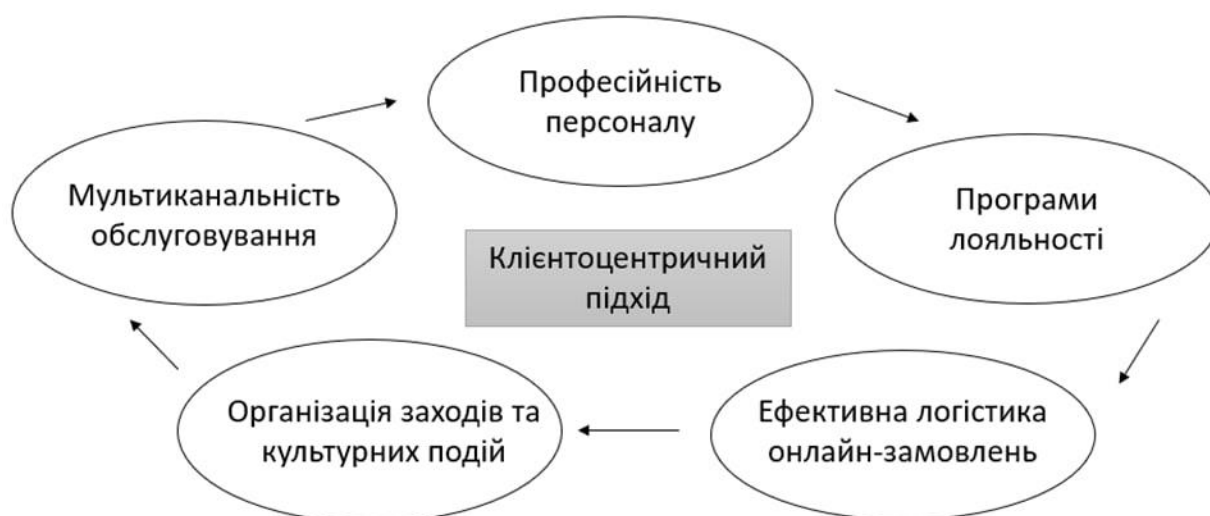


Рис. 3.1 Клієнтоцентричний підхід

Джерело: складено автором на основі [37].

– Мультиканальність обслуговування. Покупці можуть придбати книги як у фізичних магазинах, так і на зручній онлайн-платформі. Вебсайт характеризується простою навігацією, наявністю фільтрів для пошуку та детальними описами видань. Це значно полегшує вибір продукції та підвищує швидкість здійснення покупки.

– Професійність персоналу. Працівники «Книгарні «Є»» володіють глибокими знаннями щодо літератури різних жанрів, видавництв та новинок книжкового ринку. Консультації допомагають клієнтам підібрати оптимальні видання відповідно до їхніх інтересів, що формує довіру та позитивне враження від обслуговування.

– Організація заходів та культурних подій. Мережа проводить презентації книг, зустрічі з авторами, лекції, дитячі читання. Це створює додаткову нематеріальну цінність і диференціює підприємство від конкурентів, посилюючи його позиції не лише як магазину, а як культурного простору.

– Ефективна логістика онлайн-замовлень. «Книгарня «Є»» забезпечує швидке оформлення та доставку замовлень, а також можливість самовивозу, що підвищує зручність для клієнтів та покращує їхній досвід.

– Програми лояльності. Система знижок, акційних пропозицій і бонусів стимулює повторні покупки та сприяє формуванню стійкого кола постійних клієнтів[65, с.21-45].

Розглядаючи сервіс як елемент конкурентної переваги, можна виділити такі ключові аспекти:

– Формування лояльності та підвищення довіри. Якісне консультування, уважність до потреб покупця та культурна атмосфера магазинів позитивно впливають на задоволеність клієнтів. Це підвищує ймовірність повторних звернень та укріплює ринкові позиції підприємства.

– Збільшення середньої вартості покупки. Завдяки рекомендаціям консультантів, тематичним добіркам, акційним комплектам та можливості придбання супутніх товарів (листівок, аксесуарів, подарункових наборів) підприємство збільшує середній чек.

– Диференціація на ринку. На відміну від онлайн-гігантів чи магазинів із ширшим, але менш структурованим асортиментом, «Книгарня «Є»» вибудовує унікальну ідентичність культурного бренду. Це дозволяє їй змагатися не лише ціною, а й якістю сервісу, атмосферою та інтелектуальною цінністю продукції.

Таким чином, якісний сервіс та клієнтоорієнтований підхід є одним із ключових чинників зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Книгарня «Є»». Завдяки постійному вдосконаленню сервісу, розширенню каналів продажу, професійному підходу персоналу та створенню додаткової культурної цінності підприємство укріплює свої конкурентні позиції на українському книжковому ринку та забезпечує стабільний розвиток.

Зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Книгарня «Є»» є важливим завданням у сучасних умовах високої конкуренції на ринку книжкової продукції.

Діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, розвитку цифрових платформ та зростання ролі сервісної складової у виборі покупця. Саме тому розробка комплексних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, має стратегічне значення [3, с.12-14].

Одним із першочергових напрямів удосконалення діяльності є поглиблення клієнтоорієнтованості та підвищення якості обслуговування детально на рисунку 3.2. Розширення можливостей індивідуальних рекомендацій, розвиток комунікації з клієнтами через соціальні мережі, автоматизація процесів онлайн-покупки та удосконалення доставки дозволять компанії підсилити свою привабливість для сучасного покупця. Це особливо важливо для молодшої аудиторії, яка віддає перевагу зручним цифровим сервісам.

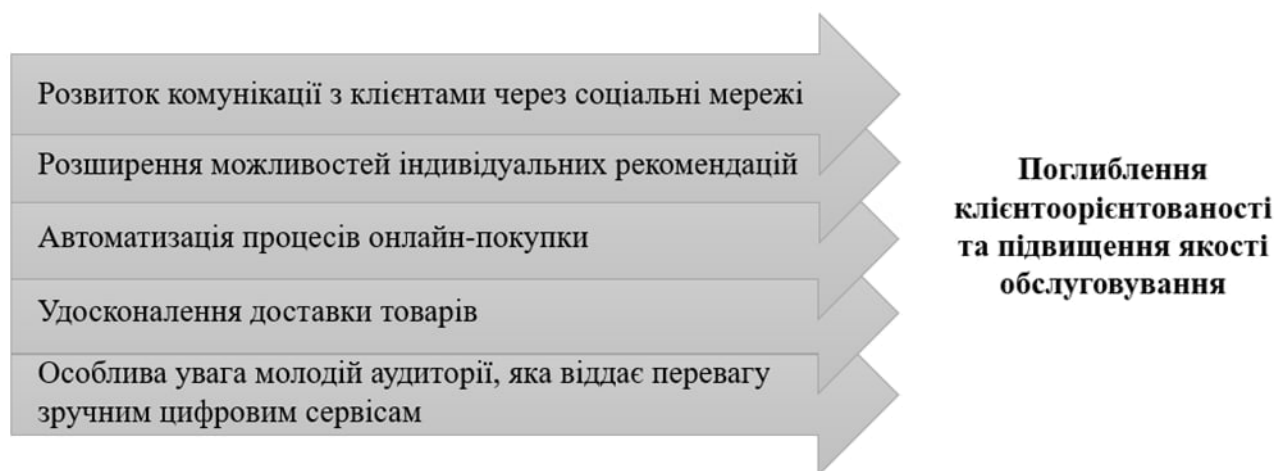


Рис. 3.2 Поглиблення клієнтоорієнтованості на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [45].

Другим важливим напрямом є розширення асортиментної політики. Окрім традиційної літератури, доцільно активніше пропонувати тематичні набори, комікси, науково-популярні видання, дитячі інтерактивні книги, сувенірну продукцію та ексклюзивні видання. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити

різноманітні потреби споживачів, але й збільшити середню вартість покупки, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства[26, с.10-45].

Важливим інструментом конкурентної боротьби залишається створення унікального культурного середовища, що є однією з відмінних рис «Книгарні «Є»». Регулярне проведення літературних зустрічей, презентацій книжкових новинок, авторських читань, дитячих заходів зміцнює імідж компанії як культурної платформи. Це підвищує лояльність покупців, залучає нових відвідувачів та формує довгострокову конкурентну перевагу, яку важко повторити конкурентам.

Крім того, доцільною є цифровізація внутрішніх процесів та онлайн-сервісів. Інвестиції у модернізацію вебсайту, впровадження персоналізованих рекомендацій, оптимізацію мобільної версії, а також використання CRM-системи дасть можливість ефективніше аналізувати поведінку клієнтів і формувати пропозиції відповідно до їхніх потреб.

Окрему увагу слід приділити програмам лояльності, які можуть стати дієвим інструментом забезпечення стабільного попиту. Розробка системи накопичувальних бонусів, персональних знижок, акційних добірок або подарункових сертифікатів сприятиме утриманню постійних клієнтів та підвищенню їхньої мотивації здійснювати повторні покупки.

Таким чином, зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Книгарня «Є»» можливе завдяки комплексному підходу, який включає вдосконалення сервісу, розширення асортименту, активну комунікацію зі споживачами, культурну діяльність та цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечить стійкий розвиток та зміцнить його позиції на українському книжковому ринку[34, с.12-14].

Застосування процесно-орієнтованого підходу до побудови системи управління конкурентними позиціями підприємства передбачає необхідність

чіткого визначення як оперативних, так і стратегічних цілей для кожного з ключових бізнес-процесів — організаційно-управлінських, фінансово-аналітичних, маркетингових та торговельних.

Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує загальну результативність функціонування підприємства.

Організаційно-управлінські бізнес-процеси відіграють визначальну роль, оскільки саме від ефективності роботи персоналу залежить якість усієї господарської діяльності. У зв'язку з цим значна частина стратегічних орієнтирів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності, стосується розвитку професійних компетенцій працівників, удосконалення їх мотивації та стимулювання до підвищення продуктивності праці.

Сучасні вимоги до якості продукції (або послуг) зумовлюють необхідність не лише базових знань, отриманих у процесі навчання, але й безперервного оновлення та розширення навичок протягом усього періоду професійної діяльності працівника. Така безперервність забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати високий рівень конкурентних позицій.

Безперервне професійне вдосконалення персоналу стає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства, оскільки працівники мають не лише володіти базовими знаннями, здобутими під час навчання, а й регулярно оновлювати їх відповідно до викликів сучасного етапу розвитку економіки та суспільства. Це особливо важливо для підприємств, діяльність яких потребує неординарних, спеціалізованих компетенцій та водночас уміння донести ці компетенції до клієнтів у доступній та переконливій формі [54, с.67].

До ключових напрямів зміцнення та розвитку організаційно-управлінських бізнес-процесів належить формування високого рівня корпоративної культури. Остання охоплює систему принципів, норм і цінностей, які поділяють

співробітники підприємства. Структура корпоративної культури може бути описана через такі складові (рисунок 3.3):



Рис. 3.3 Структура корпоративної культури і її складові

Джерело: складено автором на основі [34]

Структура корпоративної культури:

- цінності та установки персоналу (ставлення до підприємства, бачення власної професійної ролі, прагнення кар’єрного зростання);
- відчуття впевненості та підтримки (довіра до керівництва, віра в успішний розвиток підприємства, впевненість у власних силах, згуртованість команди);
- комунікації (рівень культури спілкування, відкритість та зручність інформаційних потоків);
- відповідальність (раціональний розподіл обов’язків, здатність розставляти пріоритети, ефективне використання часу, якість виконання завдань);
- толерантність та взаємоповага (характер взаємин між різними категоріями працівників, конструктивне вирішення конфліктів);
- орієнтація на розвиток (можливості для навчання, професійного зростання, підвищення кваліфікації);
- корпоративний імідж (зовнішній вигляд працівників, ділова етика, поведінкові стандарти) [21, с.19-45].

3.2. Управління ризиками при впровадженні запропонованих рішень

Впровадження нових управлінських та стратегічних рішень на підприємстві ТОВ «Книгарня «Є»» потребує системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації можливих ризиків. Ефективне управління ризиками забезпечує збереження стабільності діяльності компанії, захист інтересів зацікавлених сторін та досягнення стратегічних цілей.

Управління ризиками при впровадженні нових рішень на ТОВ «Книгарня «Є»» має тісний зв'язок із забезпеченням та зміцненням конкурентних переваг підприємства. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних наслідків від непередбачуваних подій, а й підвищити гнучкість бізнесу, оперативність реагування на зміни ринку та здатність швидко адаптуватися до потреб клієнтів.

Своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінка їхнього впливу та розробка заходів для нейтралізації ризиків забезпечує стабільність діяльності підприємства та формує основу для тривалого зростання його конкурентоспроможності.

Серед основних методів управління ризиками, що сприяють зміцненню конкурентних переваг, варто виділити превентивні заходи, які передбачають планування сценаріїв розвитку подій та створення резервів для критичних бізнес-процесів. Для ТОВ «Книгарня «Є»» це може включати формування запасів популярних видань, укладання договорів з декількома постачальниками та забезпечення резервних каналів продажу, що гарантує безперервне обслуговування клієнтів і підвищує репутацію компанії як надійного продавця.

Управління ризиками передбачає кілька ключових етапів зазначених в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2.

Управління ризиками ключові етапи

Ідентифікація ризиків	На цьому етапі визначають потенційні загрози, які можуть виникнути при реалізації запропонованих заходів. Для ТОВ «Книгарня «Є»» такими ризиками можуть бути: коливання попиту на книги, зміни в поведінці споживачів, логістичні та постачальницькі труднощі, а також фінансові та операційні ризики.
Оцінка ризиків	Включає аналіз ймовірності настання кожного ризику та масштабу його впливу на діяльність підприємства. Для цього застосовуються як кількісні методи (матриця ймовірність/вплив, фінансові моделі), так і якісні (експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарне планування)
Розробка заходів щодо мінімізації ризиків	Для кожного ідентифікованого ризику визначаються заходи управління: запобіжні дії, заходи з контролю та можливості страхового або фінансового покриття. Наприклад, для ризику низького попиту можна передбачити гнучку політику асортименту, сезонні акції, партнерство з онлайн-платформами та розвиток сервісу доставки.
Моніторинг та контроль	Після впровадження рішень необхідно систематично відстежувати ефективність заходів з управління ризиками та своєчасно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором на основі [14]

Серед основних методів управління ризиками, що сприяють зміцненню конкурентних переваг, варто виділити превентивні заходи, які передбачають планування сценаріїв розвитку подій та створення резервів для критичних бізнес-процесів. Для ТОВ «Книгарня «Є»» це може включати формування запасів популярних видань, укладання договорів з декількома постачальниками та забезпечення резервних каналів продажу, що гарантує безперервне обслуговування клієнтів і підвищує репутацію компанії як надійного продавця.

Наступним методом є мінімізація ризиків через оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення контролю. Це проявляється у автоматизації обліку товарів, систематичному аналізі продажів і тенденцій попиту, а також у регулярному навчанні персоналу для підвищення якості обслуговування.

Такі заходи не лише знижують ймовірність фінансових та операційних втрат, а й формують конкурентну перевагу через високий рівень сервісу та точне задоволення потреб споживачів [24, с.98].

Системне управління ризиками дозволяє ТОВ «Книгарня «Є»» не лише зменшити негативні наслідки від непередбачуваних подій, але й створює основу для гнучкого та безпечного розвитку підприємства, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку (рисунок 3.4).

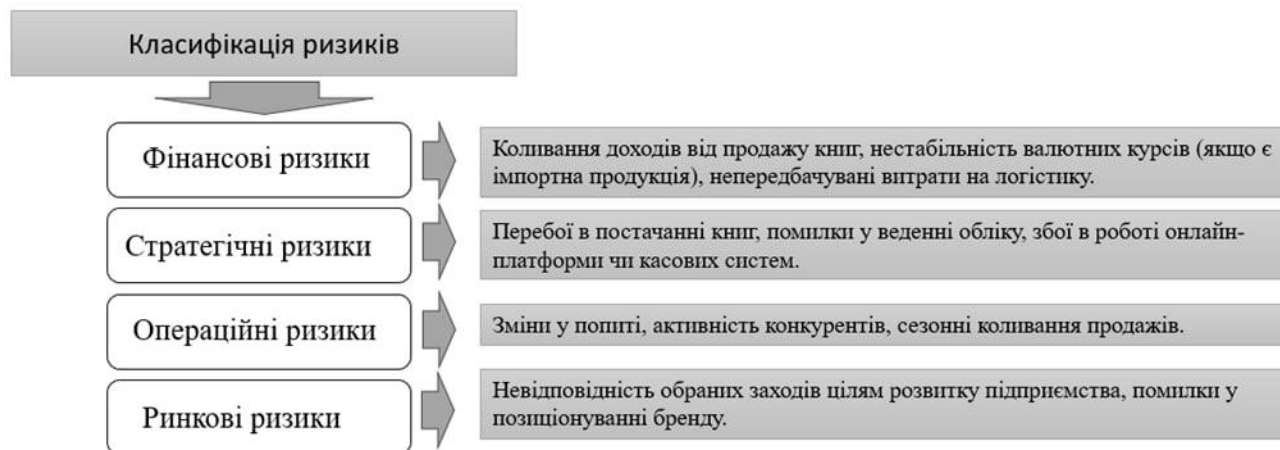


Рис. 3.4 Класифікація ризиками для ТОВ «Книгарня «Є»»

Джерело: складено автором на основі [12].

Такий системний підхід до управління ризиками дозволяє ТОВ «Книгарня «Є»» не лише захистити свої фінансові та операційні показники, але й забезпечити гнучкість та стійкість бізнесу у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Водночас він створює основу для безпечного та ефективного впровадження нових управлінських рішень, що зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей (рисунок 3.5).

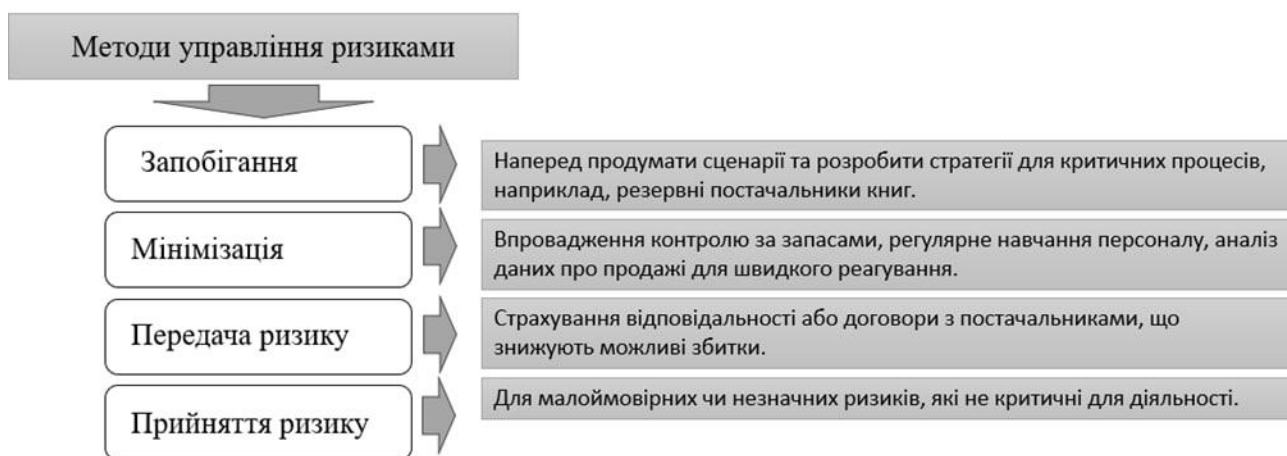


Рис. 3.5. Методи управління ризиками

Джерело: складено автором на основі [12].

Для ефективного управління зазначеними ризиками ТОВ «Книгарня «Є»» застосовує комбінацію різних підходів.

По-перше, використовується запобігання ризикам шляхом розробки детальних планів дій та резервних сценаріїв для критичних процесів, таких як постачання популярних книг або організація маркетингових кампаній.

По-друге, здійснюється мінімізація ризиків через систематичний контроль запасів, регулярне навчання персоналу, підвищення їх компетентності та мотивації, а також аналіз продажів для своєчасної корекції стратегії.

По-третє, окремі ризики передаються зовнішнім партнерам або страхуються, що дозволяє зменшити фінансові втрати у разі непередбачуваних обставин. Частину незначних або малоймовірних ризиків підприємство приймає як допустимі, відстежуючи їх розвиток у процесі реалізації рішень [45, с.23-78].



Рис. 3.6 Основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [67].

Такий системний підхід до управління ризиками дозволяє ТОВ «Книгарня «Є»» не лише захистити свої фінансові та операційні показники, але й забезпечити гнучкість та стійкість бізнесу у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Водночас він створює основу для безпечного та ефективного впровадження нових управлінських рішень, що зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Частину незначних або малоймовірних ризиків підприємство приймає свідомо, що дозволяє тестувати нові формати продажу, експериментальні маркетингові кампанії або розширення асортименту, швидко реагуючи на зміни в попиті та підсилюючи свої конкурентні позиції (рисунок 3.7).

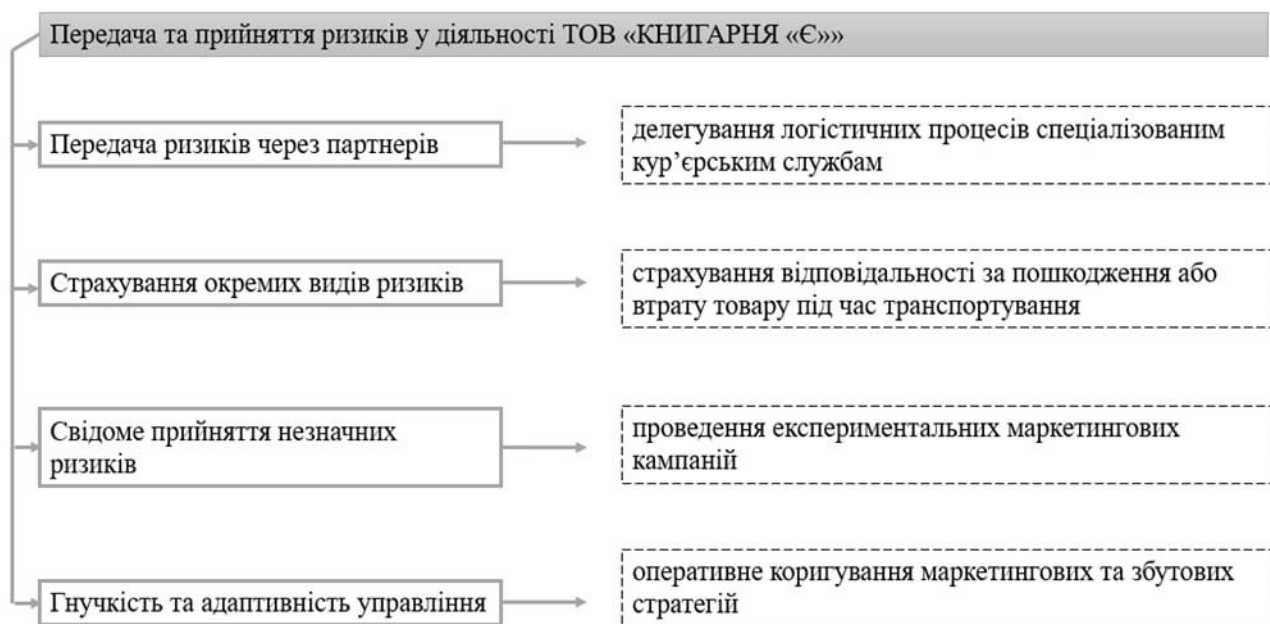


Рис. 3.7 Передача та прийняття ризиків у діяльності ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [34].

Інтегроване застосування всіх методів управління ризиками дозволяє ТОВ «Книгарня «Є»» не лише захищати свої фінансові та операційні показники, а й створює умови для стійкого розвитку, підвищення адаптивності до змін ринкового середовища та забезпечення довгострокового зростання підприємства.

Таким чином, система ризик-менеджменту стає важливим інструментом формування та підтримки конкурентних переваг компанії, дозволяючи їй ефективно реалізовувати стратегічні цілі та зміцнювати позиції на ринку [12, с.56].

3.3. Формування стратегічних пріоритетів підвищення конкурентних переваг

Успішне впровадження стратегічних та управлінських рішень на ТОВ «Книгарня «Є»» неможливе без системного підходу до управління ризиками, який передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та розробку заходів для мінімізації негативних наслідків. Основними ризиками, з якими може стикнутися підприємство при реалізації запропонованих заходів, є фінансові, операційні, ринкові та стратегічні.

Тривале та результативне функціонування будь-якого підприємства, у тому числі й ТОВ «Книгарня «Є»», значною мірою ґрунтується на стратегічному плануванні. Воно передбачає здатність менеджменту прогнозувати умови діяльності, оцінювати можливі наслідки управлінських рішень та своєчасно реагувати на зміни, щоб уникати небажаних ситуацій і мінімізувати ризики для бізнесу.

Оскільки управління конкурентними позиціями підприємства є багатокомпонентним процесом, що охоплює аналіз поточного стану, планові орієнтири та врахування попереднього досвіду, важливо інтегрувати заходи зі зміцнення конкурентоспроможності у стратегічні та оперативні документи компанії (рисунок 3.9).

Удосконалюючи систему управління конкурентними позиціями, підприємству доцільно орієнтуватися на сучасні інструменти менеджменту. Аналіз недоліків традиційного функціонального підходу свідчить, що для ТОВ «Книгарня «Є»» більш результативним буде запровадження процесного підходу, оскільки він забезпечує комплексне охоплення основних бізнес-процесів і спрямованість на кінцевий результат [56, с.75-98].

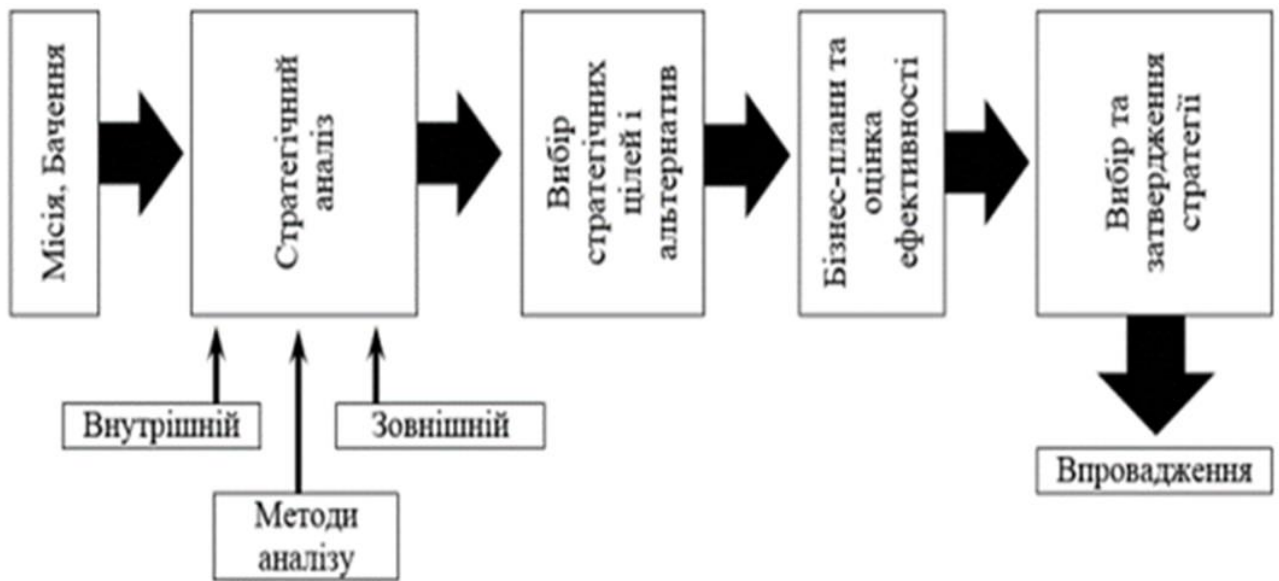


Рис. 3.8. Етапи розробки стратегії для ТОВ «КНИГАРНЯ «Є»»

Джерело: складено автором на основі [12].

Для ТОВ «Книгарня «Є»» особливо актуальним є підвищення ефективності стратегічного управління та чітке визначення ключових напрямів розвитку, що здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку книжкової продукції. Своєчасна ідентифікація таких пріоритетів дає змогу не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати довгострокові орієнтири зростання.

Застосування процесно-орієнтованого підходу дасть змогу отримати низку важливих переваг:

- підвищення залученості та відповідальності персоналу;
- оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- скорочення часу виконання ключових операцій без втрати якості;
- оптимізація витрат і підвищення ефективності ресурсного використання.

Саме тому впровадження процесного підходу у систему управління конкурентними позиціями ТОВ «Книгарня «Є»» є доцільним і стратегічно виправданим.

Водночас це не передбачає відмову від інших підходів, адже їхнє поєднання може посилити результативність управління. Умовну схему реалізації процесного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 3.9.

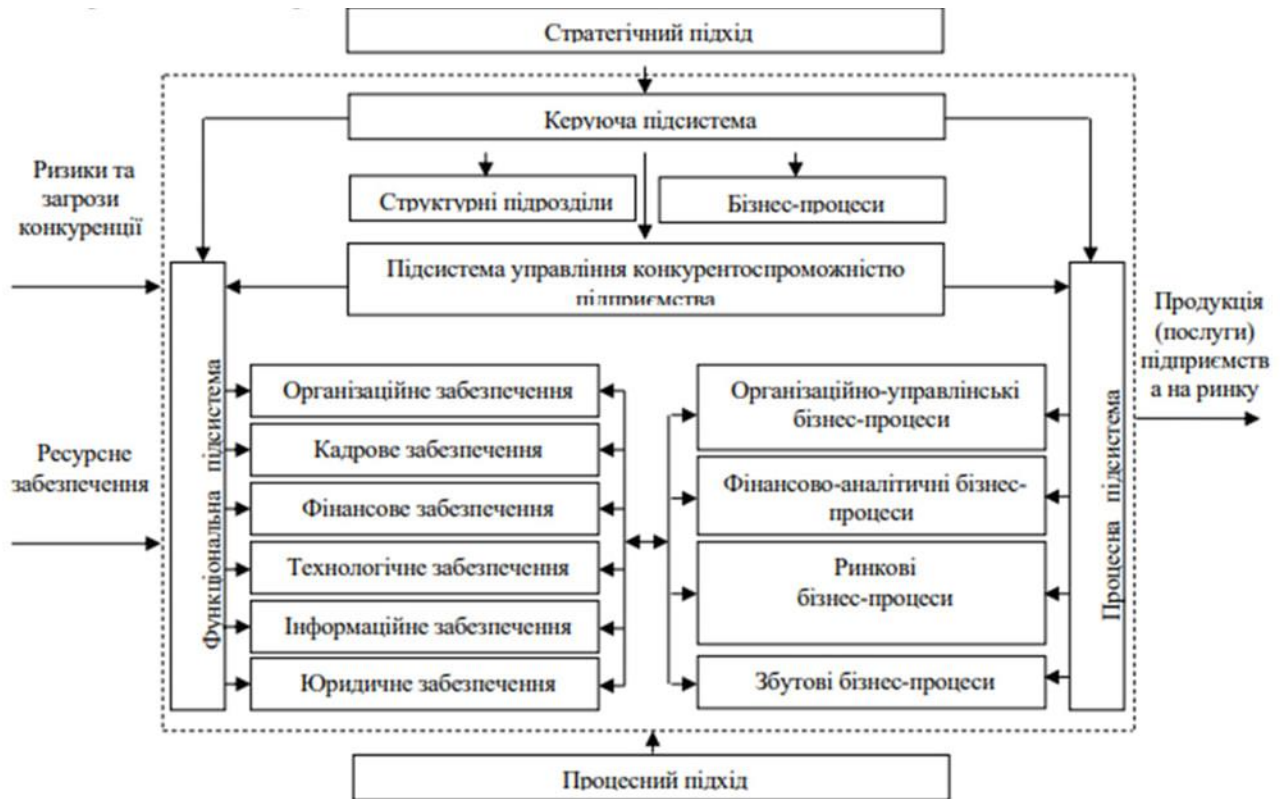


Рис. 3.9. Модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства ТОВ «Книгарня «Є»»

Джерело: [14].

У контексті формування ефективної системи управління конкурентними позиціями ТОВ «Книгарня «Є»» важливо визначити базові принципи, які мають стати фундаментом для її побудови та подальшого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Перш за все, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як комплексний показник, що одночасно відображає стабільність його поточної діяльності та визначає здатність компанії до подальшого зростання. Це зумовлює

необхідність виокремлення елементів оперативного й стратегічного управління, їх узгодження між собою та чіткого формування цілей розвитку. Для ТОВ «Книгарня «Є»» це означає поєднання короткострокових завдань (організація торгівлі, ефективна логістика, оптимізація запасів) із довгостроковими пріоритетами (розширення ринку, цифровізація сервісів, зміцнення бренду).

По-друге, система управління конкурентними позиціями повинна базуватися на процесно-орієнтованому підході. Це передбачає, що результативність усієї системи визначається якістю та злагодженістю окремих бізнес-процесів. У випадку ТОВ «Книгарня «Є»» до таких процесів належать організаційно-управлінські, фінансово-аналітичні, маркетингові, логістичні та збутові елементи діяльності. Їхня координація та постійне вдосконалення дозволяють забезпечити високу якість обслуговування, підтримувати конкурентоспроможність асортименту та оперативно реагувати на зміни ринку.

Таким чином, визначені принципи створюють методологічну основу для побудови сучасної системи управління конкурентними позиціями ТОВ «Книгарня «Є»», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії та зміцненню її позицій на книжковому ринку України [37, с.16-56].

По-третє, ефективне управління конкурентними позиціями ТОВ «Книгарня «Є»» має ґрунтуватися на збалансованій взаємодії двох ключових механізмів – адаптивного та розвитку. Адаптивний механізм забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримуючи належний рівень конкурентної стійкості відповідно до умов ринку. Натомість механізм розвитку (біфуркаційний) спрямований на розширення діяльності, освоєння нових форматів роботи, впровадження інновацій та підвищення цінності бренду. Для ТОВ «Книгарня «Є»» це означає одночасну роботу над збереженням стабільної позиції на книжковому ринку та активне використання нових можливостей — розширення мережі, цифровізацію продажів, модернізацію асортиментної політики.

По-четверте, важливим чинником результативної роботи системи управління конкурентними позиціями є її тісна інтеграція з внутрішнім контролем. Такий підхід дає змогу своєчасно визначати ризики на всіх етапах діяльності — від формування асортименту до логістики та маркетингових кампаній — та оперативно застосовувати механізми їх мінімізації. Для ТОВ «Книгарня «Є»» це має особливе значення, оскільки ринок книжкової продукції характеризується високою динамічністю попиту, коливанням цін та посиленням конкуренції [71, с.19-39].

Оскільки управління конкурентними позиціями є складовою загальної системи менеджменту підприємства, його цілі повинні бути повністю узгоджені зі стратегічними орієнтирами компанії. Якщо стратегічною метою ТОВ «Книгарня «Є»» визначено розширення ринкової частки та посилення впливу бренду на національному ринку, то система управління конкурентними позиціями має сформувати інструменти, які дозволять досягти відповідного рівня стійкості, необхідного для реалізації цих амбіцій.

Тобто цілі підсистеми управління конкурентними позиціями безпосередньо впливають із загальних стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечують їх практичну реалізацію.

Становлення такої культури створює умови для підвищення якості робочих процесів, укріплення внутрішньої згуртованості персоналу та формування сприятливого іміджу підприємства, що, своєю чергою, сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку зображено на рисунку 3.10.

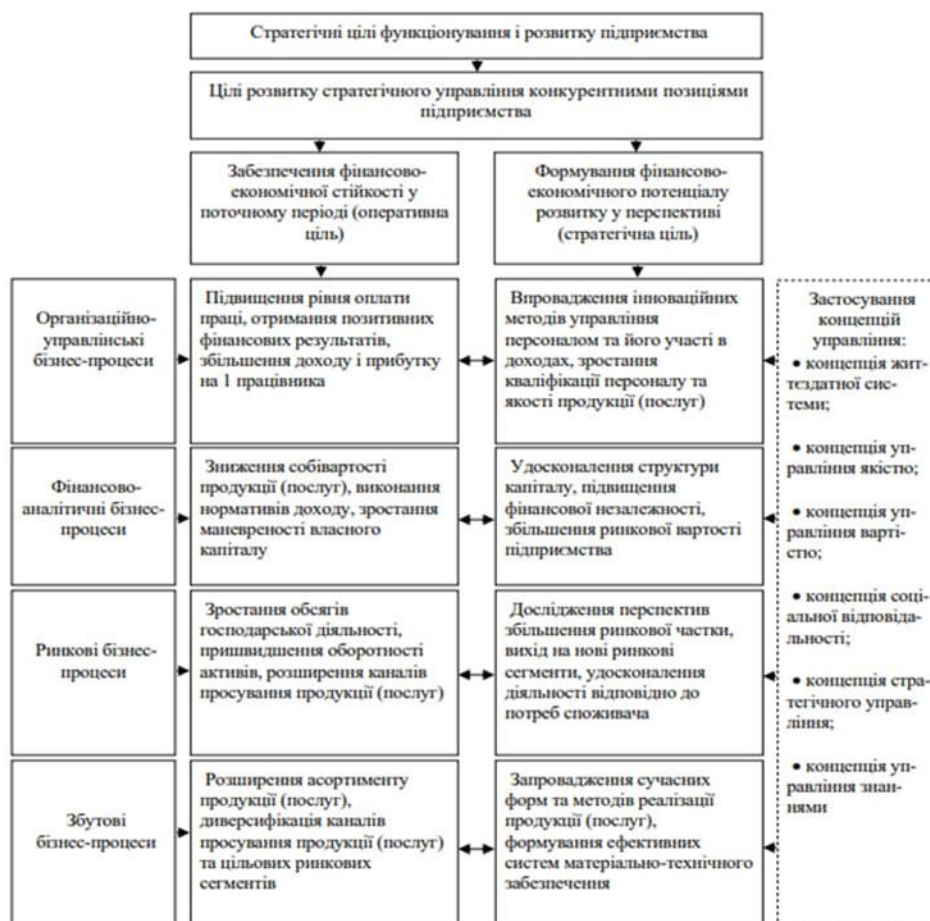


Рис. 3.10. Цілі удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства

Джерело: [15].

У реаліях сьогодення корпоративна культура перестає бути другорядним елементом і перетворюється на один із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства та результативності його економічної діяльності.

Особливе місце у її структурі займає соціальна відповідальність бізнесу, адже саме вона втілює суспільну місію компанії та формує її репутаційний капітал.

Динамічні зміни у політичному та соціальному середовищі дедалі сильніше впливають на формування стратегій організацій, змушуючи їх враховувати

очікування населення та позиції різних груп інтересів. У сучасному суспільстві діяльність підприємств уже не сприймається як ізольований економічний процес — вона прямо чи опосередковано спричиняє широке коло соціальних трансформацій. Тому бізнесові структури мають займати більш активну та відповідальну позицію, формуючи стратегії, орієнтовані не лише на економічний результат, а й на суспільну взаємодію [11, с.10-45].

Виходячи з цього, ключовою складовою стратегічних орієнтирів підприємства має бути концепція збалансованого розвитку, що поєднує економічну ефективність із принципами соціального партнерства та гармонійної взаємодії зі стейкхолдерами.

Формування стратегічних пріоритетів щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Книгарня «Є»» дозволяє визначити ключові напрямки розвитку підприємства, спрямовані на зміцнення його позицій на ринку. Встановлення чітких стратегічних цілей забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток корпоративної культури. Такий підхід сприяє не лише стабільності та стійкості діяльності підприємства, а й створює основу для довгострокового зростання та формування стійких конкурентних переваг у книжковій сфері.

На основі проведеного аналізу конкурентних позицій та особливостей функціонування ТОВ «Книгарня «Є»» мною було розроблено комплекс пропозицій, спрямованих на удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

По-перше, доцільним є удосконалення системи управління бізнес-процесами шляхом впровадження процесно-орієнтованого підходу. Запропоновано чітко регламентувати основні та допоміжні бізнес-процеси, визначити відповідальних осіб та показники ефективності (KPI), що дозволить підвищити прозорість управління, скоротити часові та фінансові витрати, а також підвищити якість обслуговування клієнтів.

По-друге, мною запропоновано посилити розвиток клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Зокрема, доцільним є впровадження програм лояльності з елементами персоналізації, активніше використання зворотного зв'язку від клієнтів та розвиток омніканальних комунікацій. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності покупців, формуванню довгострокових відносин з клієнтами та зміцненню бренду «Книгарня «Є»».

По-третє, важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є розвиток персоналу та корпоративної культури. Мною запропоновано впровадження системи регулярного навчання працівників, тренінгів з сервісного обслуговування та розвитку управлінських компетенцій. Це дозволить підвищити професійний рівень персоналу, мотивацію працівників та їхню залученість у досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-четверте, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано активізувати використання інформаційних технологій, зокрема розширення функціоналу онлайн-платформи, впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації процесів продажу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зростанню обсягів онлайн-продажів і підвищенню оперативності управлінських рішень.

Крім того, мною запропоновано удосконалити систему управління ризиками шляхом ідентифікації ключових ризиків, оцінки їх впливу та ймовірності виникнення, а також розробки превентивних заходів реагування. Це дозволить знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отже, запропоновані мною напрями удосконалення діяльності ТОВ «Книгарня «Є»» мають комплексний характер і спрямовані на формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження ТОВ «Книгарня «Є»» було проаналізовано стан конкурентних позицій підприємства, визначено фактори, що впливають на його ефективність, та розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності. Дослідження показало, що основними чинниками успішної діяльності компанії є високий рівень обслуговування клієнтів, ефективна організаційно-управлінська структура, сучасні методи управління бізнес-процесами та адаптація до ринкових змін.

Було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виділити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на ринку. Сильними сторонами є наявність лояльної клієнтської бази, професійний персонал та стабільні постачальницькі канали, тоді як серед слабких – потреба у вдосконаленні внутрішніх процесів і системи управління ризиками. Можливості розвитку пов'язані з розширенням онлайн-продажів та впровадженням інноваційних сервісів, а загрози – із зростанням конкуренції та змінністю ринкового попиту.

Особлива увага приділялася управлінню ризиками при впровадженні стратегічних рішень. Розроблено методи запобігання, мінімізації, передачі та прийняття ризиків, що дозволяють не лише знижувати потенційні загрози, а й зміцнювати конкурентні переваги підприємства. Використання процесно-орієнтованого підходу до управління дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати роботу персоналу та забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У рамках дослідження було визначено стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Книгарня «Є»», які включають підвищення якості обслуговування, розвиток корпоративної культури та професійних компетенцій персоналу, покращення

системи управління бізнес-процесами та ефективне використання інформаційних технологій. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій, підвищенню фінансових показників та стабільному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що комплексне управління конкурентними перевагами, поєднане з ефективним ризик-менеджментом та стратегічним плануванням, є ключовим фактором стабільного розвитку та підвищення ринкової позиції ТОВ «Книгарня «Є»».

Також у ході дослідження встановлено, що формування та підтримка конкурентних переваг ТОВ «Книгарня «Є»» значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати стратегічні, операційні та інноваційні підходи до управління. Особливу роль відіграє клієнтоорієнтованість як основа конкурентної стратегії, що проявляється у персоналізації сервісів, розвитку комунікацій з покупцями та формуванні унікального іміджу бренду на ринку книжкової продукції. Це дозволяє підприємству не лише утримувати наявних клієнтів, а й залучати нові цільові сегменти.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Книгарня «Є»» для підвищення ефективності управління конкурентними перевагами, а також адаптації запропонованих підходів іншими підприємствами роздрібною торгівлі. Запропоновані заходи можуть слугувати основою для подальшого стратегічного розвитку компанії, зниження рівня управлінських ризиків та підвищення стійкості до впливу зовнішніх чинників.

Узагальнюючи результати магістерської роботи, можна зробити висновок, що досягнення довгострокових конкурентних переваг можливе за умови системного підходу до управління, поєднання стратегічного аналізу, процесного менеджменту та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азов Г. Л., Челенков А. П. *Конкурентні переваги підприємства*. Київ : Освіта України, 2021. 267 с.
2. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 45–52.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
4. Балабанова Л. В., Холод В. В. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2018. 294 с.
5. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. 2022. С. 5–7.
6. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 265–275. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>
7. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 41(2). С. 31–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2018_41\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2018_41(2)_7)
8. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. *Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб.* Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

9. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : *навч. посіб. Тернопіль* : ЗУНУ, 2021. 272 с.
10. Вербівська Л. В. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 59–100.
11. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–84.
12. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. 2023. № 10.
13. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 10 (50). С. 827–833.
14. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. 2020. Вип. 49. С. 97–103.
15. Вовчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 2 (30). С. 50–53.
16. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристичних підприємств. 2021. № 4. С. 76–80.
17. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. 2022. С. 217–220.
18. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. 2019. № 1. С. 81–85.
19. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. 2019. № 2 (32). С. 599–603.
20. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л. Взаємозв'язок забезпечення конкурентоспроможності. 2019. № 1 (11). С. 315–322.

21. Дашко І. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 57–64.
22. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 5–8.
23. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. Вип. 45. С. 100–105.
24. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
25. Довгий С. О., Ільницький Д. О., Литвин В. М. Інформація, зв'язок і телекомунікації в Україні: *економіка, право, управління : монографія*. Київ : Укртелеком, 2021. 783 с.
26. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Конспект лекцій. Навчальний*
27. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ, 2021. № 1 (35). С. 16–21.
28. Журило І. В., Фесенко Е. О. Чинники формування конкурентних переваг будівельного підприємства. 2023. С. 53–55.
29. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 1. С. 100–103.
30. Заруцький І. Д., Житенко А. В., Ямушев В. Б. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. 2020. № 5. С. 79–88.
31. Зозулев А. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 33–38.

32. Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: критерії класифікації. 2020. № 8. С. 78–82.
33. Канінський П. К., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 520 с.
34. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції. URL: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2019_4/46.pdf
35. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : *монографія*. Львів : Піраміда, 2018. 208 с.
36. Кобозева Е. М., Мануйлова Ю. І. Визначення конкурентних переваг підприємств. 2019. Том 1. С. 291–294.
37. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. 2019. № 3. С. 16–26.
38. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ : Альтернативи, 2019. 800 с.
39. Лаптев М. С. Загрози економічній безпеці підприємств. 2019. Вип. 44. С. 111–116.
40. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів, 2022. 220 с.
41. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 320–325.
42. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент. Львів : *Львівський національний університет*, 2020. 288 с.
43. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, част. 2. С. 17–22.

44. Міценко Н. Г., Лупак Р. Л. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2019. Вип. 40. С. 31–40.
45. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2021. 212 с.
46. Парій Л. В., Багмет Д. В. Діджиталізація як чинник підвищення ефективності управлінських процесів в освіті. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ, 2025. С. 798–804.
47. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 700 с.
48. П'ятницька Г. Т., Предеїн А. М., Рябова О. В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. 2019. Вип. 1. С. 235–248.
49. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 50–58.
50. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 2020. 390 с.
51. Порфіренко В. І., Гребельник М. М., Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103.
52. Потапова В. С. Конкурентний аналіз – гарант успішної підприємницької діяльності регіональних підприємств. 2019. № 3 (21). С. 54–58.
53. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 73–79.
54. Рзаєв Г. І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. 2019. № 4. Т. 3. С. 93–97.

55. Сакаль М. М., Лаба Г. Р. Методологічні основи стратегічного аналізу потенціалу міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Львів : ЛТЕУ, 2019. С. 55–57.
56. Сапрун В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Хмельницький, 2023. 73 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/15628>
57. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства. 2019. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2019>
58. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47.
59. Скупейко В. В. Сутнісно-змістова характеристика поняття конкурентоспроможність підприємства. 2019. С. 112–115.
60. Симонова О. В. Співвідношення конкурентних переваг малого і великого бізнесу. 2018. № 2 (40). С. 23–27.
61. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності. 2018. № 2. С. 223–230.
62. Таран-Лала О. М., Сафаров М. З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
63. Ткачук О. М., Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. Тернопіль, 2019. Т. 3. С. 66–70.
64. Толстова А. В., Котельнікова А. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю. 2019. № 59. С. 177–185.
65. Тулуб О. М., Василенко В. Е. Механізм протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці. 2019. № 17. С. 64–68.
66. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства. 2022. № 3 (52). С. 264–278.
67. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2019. № 65. С. 60–67.

68. Фартушний І. Д., Гандабара Х. В. Економіко-математична модель стратегії розвитку ВАТ «Укртелеком». 2019. Вип. 9. С. 509–513.
69. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 544 с.
70. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. 2020. Вип. 24 (1). С. 152.
71. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. 2020. № 10. С. 59–61.
72. Хитра М. Р., Чижевський І. А. Економічні параметри оцінки конкурентних переваг підприємств. 2019. № 1. С. 105–114.
73. Хміль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент. Харків : ИД «ИНЖЭК», 2020. 136 с.
74. Хомутенко О. Г. Фінансова політика зовнішньоекономічної діяльності. Харків : Діса плюс, 2019. 370 с.
75. Цибульська Е. О. Конкурентоспроможність підприємства. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
76. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. 2019. № 5 (61). С. 141–147.
77. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз. 2019. № 10. С. 427–432.
78. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. 2019. № 4. С. 788–793.
79. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу. 2022. № 2 (49). С. 71–76.
80. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2019. 384 с.
81. Юстропов В. А. Конкурентні переваги підприємства. 2018. № 6. С. 35–41.

82. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.