

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Конкурентні переваги торговельного підприємства та
обґрунтування стратегії їх забезпечення»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Мазур Кирило Олексійович
Керівник: Махмудов Ханлар
Зейналович
Рецензент: Власенко Микола
Сергійович

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні підходи щодо визначення конкурентних переваг в торговельному бізнесі	8
1.2. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	24
2.2. Стан стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	31
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства	39
3.2. Удосконалення механізму управління конкуренто- спроможністю підприємства	43
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна діяльність українських підприємств ускладнюється впливом численних політичних та макроекономічних факторів. Серед основних негативних чинників слід виділити військові дії на сході країни, девальвацію національної валюти, інфляційні процеси, брак ефективних економічних і політичних реформ, монополізацію ринку та зміну структури споживчого попиту. Ці обставини створюють серйозні труднощі для конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, особливо в торгівельній сфері, де значна частина товарів є імпортованими. У зв'язку з цим дослідження конкурентних переваг підприємств та розробка стратегій їх забезпечення набувають особливої актуальності.

Питання конкурентних переваг підприємств торговельної сфери було предметом досліджень багатьох науковців, серед яких І. В. Гой, Т. П. Смелянська, Ж. Ж. Ламбрєн, Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська, Х. З. Махмудов, Д. О. Рибницький, Т. А. Городня, К. А. Львівська, В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна, В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижкова та інші. Однак питання застосування стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств з урахуванням їх територіальної специфіки досі залишається недостатньо вивченим.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є аналіз конкурентних переваг підприємства та розробка стратегії для їх ефективного забезпечення. Для реалізації цієї мети в роботі визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг торговельного підприємства;
- здійснити аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати формування стратегічних напрямів забезпечення управління конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес створення конкурентних переваг підприємства та розробка стратегії для їх реалізації.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентних переваг торговельного підприємства і визначення стратегії їх забезпечення.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися різноманітні наукові методи. Метод теоретичного пошуку застосовувався для аналізу проблематики конкурентоспроможності підприємств і механізмів її підвищення. Абстрактно-логічний метод допоміг визначити чинники, що впливають на зростання конкурентоспроможності продуктових магазинів. Метод порівняння слугував основою для аналітичної оцінки рівня конкурентоспроможності. Соціологічне опитування використовувалося для вивчення думок фізичних осіб-підприємців щодо конкурентоспроможності їхніх підприємств. Діалектичний метод забезпечив можливість проведення теоретичних і методологічних узагальнень, а також формулювання висновків.

Інформаційною основою дослідження стали ключові положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням конкурентоспроможності фізичних осіб-підприємців, а також законодавчі та нормативно-правові акти органів державної влади України, що стосуються розвитку продовольчого сектору. Крім того, використовувалися статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України та Полтавського обласного управління статистики,

інформація від фізичних осіб-підприємців і результати соціологічних досліджень, проведених автором у 2019–2023 роках.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

обґрунтування оптимізація фінансових ресурсів через залучення грантів та державної підтримки, зокрема використання грантових програм для фінансування створення інтернет-ресурсів та підтримки культурних ініціатив (переглядів фільмів просто неба та арт-активностей), що забезпечать додаткові фінансові ресурси для розвитку бізнесу.

Практична значущість одержаних результатів. Отримані в результаті комплексного дослідження висновки сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продуктових магазинів. Основні положення кваліфікаційної роботи впроваджені у практичну діяльність ФОП (книгарня м. Миргород).

Апробація результатів роботи. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 57 сторінках та містить: 19 таблиць; 5 рисунків; 4 додатки; список використаних джерел складається із 74 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи щодо визначення конкурентних переваг в торговельному бізнесі

Конкуренція є однією з основних і ключових економічних категорій ринкової економіки, що визначає місце та поведінку господарюючих суб'єктів на ринку. Для забезпечення своєї позиції на ринку підприємці використовують конкурентні стратегії – це розроблені плани дій, спрямовані на досягнення ринкового успіху та здобуття конкурентних переваг перед іншими учасниками [18, с. 23].

Існують різні підходи до пояснення концепції конкурентних переваг. Вперше термін «конкурентна перевага» був розглянутий М. Портером, який визначав її як перевагу підприємства в певній сфері, порівнюючи з іншими конкурентами [55, с. 25]. І. Должанський описує ресурсну теорію формування конкурентних переваг, акцентуючи увагу на ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства як господарюючого суб'єкта [18, с. 34]. Л. А. Євчук пов'язує конкурентну перевагу з набором системоутворюючих чинників, що мають різноспрямовану дію і визначають її стійкість та ефективність [21, с. 15].

Узагальнюючи погляди науковців, можна зробити висновок, що конкурентні переваги – це здатність підприємства конкурувати з іншими учасниками ринку та забезпечувати своє подальше розвиток завдяки сформованому ринковому потенціалу. Основними характеристиками конкурентних переваг є безперервність процесу та цілеспрямованість – формування конкурентних переваг повинно бути узгоджене з стратегічними цілями функціонування торговельних підприємств. Водночас, важливо не плутати конкурентні переваги з конкурентним потенціалом, оскільки конкурентний потенціал – це лише здатність підприємства забезпечити певну

перевагу над конкурентами, і для його реалізації необхідно мати додаткові фактори, що впливають на результат [5, с. 64].

Тлумачення поняття «конкурентні переваги суб'єктів господарювання» у наукових працях представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентні переваги суб'єктів господарювання»

Автор	Визначення
Кобиляцький Л. С. [25, с. 84]	Конкурентні переваги – це «позитивні відмінності підприємства від конкурентів у певних або всіх сферах діяльності, що забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковій перспективі та гарантують виживання в довгостроковій перспективі завдяки постійному пошуку нових можливостей і швидкій адаптації до змінюваних умов навколишнього середовища та конкурентної боротьби»
Суліма О. А. [64]	Конкурентні переваги – це сильні унікальні характеристики підприємства порівняно з конкурентами, які об'єднують кращі аспекти ведення бізнесу, зокрема маркетинг, організацію діяльності за допомогою інновацій, впровадження технологій, що роблять продукцію та послуги унікальними і забезпечують підприємцю конкурентоспроможність
Борисенко З. М. [5, с. 120]	Комплекс ключових факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів і забезпечують йому стійку лідируючу конкурентну позицію на ринку протягом певного періоду
Арестенко В. В. [3, с. 10]	Конкурентна перевага – це ступінь відмінності від внутрішніх і зовнішніх конкурентів, який орієнтований на створення стійкої конкурентної позиції на тривалий період
Аловачко Н. Л. [1, с. 38]	Конкурентні переваги підприємства – це комбінація різноманітних ресурсів (просторових, сировинних, трудових, управлінських, інформаційних, технологічних, маркетингових тощо) та методів їх використання, що надають підприємству більші можливості для виробництва та реалізації продукції порівняно з конкурентами.
Гарачук Ю. О. [7, с. 61]	Конкурентні переваги підприємця виникають внаслідок творчої діяльності працівників і накопичуються через специфічні форми та процеси адаптації виробничих факторів до зовнішнього середовища, що сприяють синергізму та підвищують конкурентну цінність продукції
Гуторова І. В. [15, с. 54]	Конкурентні переваги – це «особливості підприємства, які виникають при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу, що забезпечують перевагу над конкурентами»
Перерва П. Г., Романчик Т. В. [54, с. 230]	Конкурентні переваги – це набір основних критеріїв успіху, які дозволяють підприємству займати стабільні позиції на ринку в довгостроковій перспективі
Губені Ю. Е. [14, с. 132]	Конкурентні переваги визначаються як сукупність ключових факторів успіху, що відрізняють підприємство від конкурентів і забезпечують йому стійку конкурентну позицію на ринку

Джерело: виконано автором за даними науковців

Нестабільне зовнішнє середовище та умови функціонування підприємств змушують їх постійно шукати нові методи формування конкурентних переваг. Підприємствам важливо розрізняти потенційні та фактичні конкурентні переваги. Потенційні переваги визначаються можливостями підприємства і можуть забезпечити йому потенційну конкурентоспроможність. Фактичні переваги можуть як відповідати потенційним, так і не відповідати їм; вони можуть бути меншими (якщо управління неефективне), або більшими (коли ефективно сформована система управління конкурентними перевагами). Отже, конкурентоспроможність – це результат ефективної реалізації потенціалу конкурентних переваг, який досягається через поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Торговельне підприємництво в Україні отримало найбільший розвиток за ринкових умов господарювання. Воно включає операції з купівлі та продажу товарів і послуг, що дозволяє швидше отримувати прибуток. Ця сфера, раніше обмежена, почала стрімко розвиватися, зокрема в рамках індивідуального підприємництва на фоні високої конкуренції. Якщо виробнича діяльність зазвичай забезпечує 10-12% рентабельності підприємства, то комерційна – 20-30% [34].

Торговельне підприємництво – це діяльність, яка охоплює обмін, розподіл і споживання товарів і послуг. Воно може здійснюватися господарюючими суб'єктами в різних формах, таких як енергопостачання, матеріально-технічне забезпечення та збут, заготівля, роздрібна торгівля та громадське харчування, оптова торгівля, продаж і оренда засобів виробництва, комерційне посередництво (агентська діяльність) у торговельній сфері та інші [10, с. 58].

Продукти харчування необхідні кожній людині, і ця потреба не залежить від сезону чи економічної ситуації. Продуктовий магазин – це один з найпростіших видів бізнесу, де здійснюється покупка товару за оптовою ціною і його подальший продаж за більшою ціною [59, с. 818].

Конкуентоспроможність торговельних підприємств значною мірою залежить від таких факторів, як кадровий менеджмент, ефективність управлінської діяльності, маркетингова стратегія підприємства та інших аспектів [53, с. 204].

Схема, що ілюструє забезпечення конкурентоспроможності, наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ключові фактори, що визначають формування конкурентних переваг торговельних підприємств [54, с. 232]

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства, поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) в

залежності від їхнього походження. Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів залежать від діяльності підприємця, організації системи стратегічного управління, загального менеджменту, стану ресурсної бази тощо. Тому ці фактори відображають умови внутрішнього середовища підприємства та, з точки зору його конкурентоспроможності, визначають здатність і ефективність адаптації до умов зовнішнього середовища. Вони мають велике значення для забезпечення довгострокових конкурентних позицій підприємства, оскільки перебувають під контролем самого підприємця [57, с. 85].

У системі конкурентних взаємовідносин діють економічні закономірності, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємців (рис. 1.2).

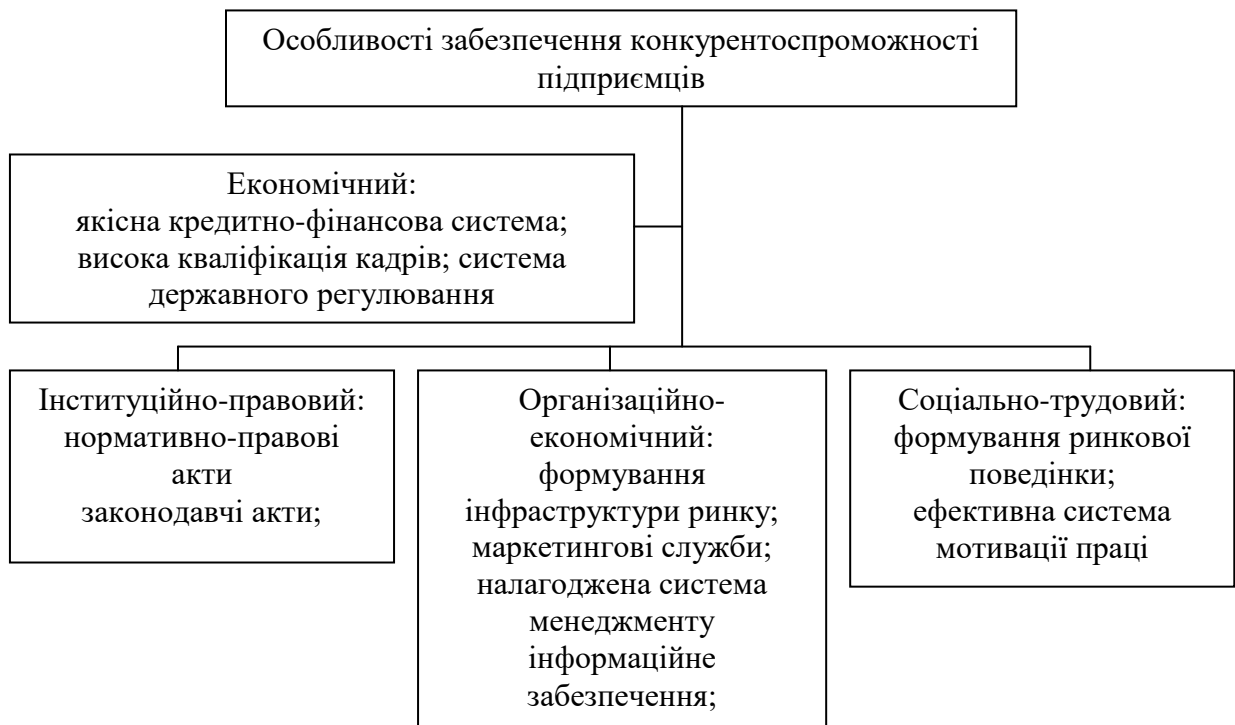


Рис. 1.2. Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємців [30, с. 126]

Загалом, сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємців передбачає інтеграцію комплексних знань про управління з принципами, методами та інструментами, що спрямовані на зміцнення

конкурентних переваг і завоювання значної частки ринку в умовах конкурентної боротьби. У системі конкурентних взаємовідносин діють економічні закономірності, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств [28, с. 80].

Показники для визначення конкурентних переваг у торговельному бізнесі наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники для визначення конкурентних переваг у торговельному бізнесі

Категорія	Показник	Формула / Методика розрахунку	Інтерпретація
1	2	3	4
Фінансові показники	Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Доходи від реалізації}) \times 100\%$	Показує, скільки прибутку отримується з кожної гривні продажів.
	Оборотність активів	$\text{Доходи від реалізації} / \text{Середньорічна вартість активів}$	Відображає ефективність використання ресурсів підприємства.
	Чистий прибуток	$\text{Доходи від реалізації} - \text{Загальні витрати}$	Визначає загальну фінансову стійкість.
	Витрати на одиницю продукції	$\text{Загальні витрати} / \text{Кількість реалізованих одиниць}$	Допомагає оцінити цінову конкурентоспроможність.
Маркетингові показники	Частка ринку	$(\text{Обсяг продажів компанії} / \text{Загальний обсяг ринку}) \times 100\%$	Визначає позицію компанії на ринку.
	Лояльність клієнтів (NPS)	$\% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків}$	Оцінює, наскільки клієнти готові рекомендувати компанію.
	Середній чек	$\text{Загальний дохід} / \text{Кількість покупок}$	Показує середню суму, витрачену клієнтом за одну покупку.
Обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів	Опитування, оцінка рівня обслуговування	Визначає якість взаємодії клієнтів із компанією.
	Швидкість обслуговування	Час, витрачений на виконання замовлення	Важливий для аналізу якості обслуговування в ритейлі.
	Асортимент	Кількість унікальних SKU	Оцінює глибину та ширину асортименту.
Операційні показники	Оборотність товарних запасів	$\text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середньорічна вартість запасів}$	Показує, як швидко продається наявний товар.
	Продуктивність	$\text{Доходи від реалізації} /$	Оцінює ефективність

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
	персоналу	Кількість співробітників	працівників у генеруванні доходу
	Витрати на логістику	Загальні логістичні витрати / Доходи від реалізації	Оцінює економічність логістичних процесів.
Інноваційність	Інвестиції у нові технології	Витрати на технології / Загальні витрати	Відображає рівень технологічного розвитку.
	Доля онлайн-продажів	Онлайн-продажі / Загальні доходи × 100%	Показує важливість електронної комерції для бізнесу.
	Частка інноваційних товарів	Кількість інноваційних товарів / Загальна кількість товарів × 100%	Визначає внесок нових товарів у загальну пропозицію.
Зовнішні фактори	Аналіз конкурентів (цінова політика)	Середня ціна конкурентів / Середня ціна компанії	Оцінює, наскільки ціни є конкурентоспроможними.
	Аналіз тенденцій ринку	Аналітика ринку	Дозволяє виявити нові можливості та загрози

Джерело: побудовано автором за даними [34, с. 19]

Табл. 1.2 допомагає структурувати аналіз і визначити, в яких аспектах компанія має конкурентні переваги або потребує покращення. Аналіз конкурентних переваг у торговельному бізнесі потребує всебічного підходу, який охоплює фінансові, маркетингові, операційні показники, а також рівень обслуговування, інноваційність і зовнішні ринкові фактори. Фінансові показники дозволяють оцінити економічну ефективність компанії та її здатність конкурувати на ринку за рахунок прибутковості та оптимізації витрат. Маркетингові показники вказують на позицію підприємства на ринку, рівень задоволеності клієнтів і ефективність стратегії залучення та утримання споживачів. Операційні показники дають змогу зрозуміти ефективність управління запасами, логістики та роботи персоналу. Інноваційність показує, наскільки компанія здатна адаптуватися до змін і створювати нову цінність для клієнтів. Зовнішні фактори, такі як аналіз конкурентів і ринкових тенденцій, допомагають виявити можливості для розвитку та ризику [34, с. 19]. Комплексний підхід до аналізу забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій у торговельному бізнесі.

1.2. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Чітко розроблена та добре сформульована конкурентна стратегія визначає ефективний шлях і продуктивні методи досягнення поставлених цілей, даючи підприємцю змогу вибирати перспективні та вигідні напрямки діяльності, забезпечувати високий попит на продукцію та послуги, а також займати унікальну вигідну позицію на ринку серед конкурентів. Кожне торговельне підприємство розробляє свою стратегію, враховуючи мету діяльності та специфіку ринку. Тому вітчизняні підприємства мають усвідомлювати вплив об'єктивних процесів ринкової економіки, адже стабільність формується завдяки стратегічному прогнозуванню майбутнього [66, с. 30].

Процес розробки стратегії для торговельного підприємства можна представити як серію етапів, що включають послідовне вирішення низки взаємопов'язаних стратегічних завдань (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Компоненти розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
1. Визначення ключової стратегічної мети та місії підприємства	1. Оцінка діяльності прихованих конкурентів на цьому ринку	1. Розробка стратегії для досягнення визначеної мети
2. Визначення можливостей підприємця	2. Аналіз впливу факторів мікро- та макросередовища на діяльність підприємства.	2. Окреслення тактичних завдань та пріоритетів у процесі реалізації перетворень
3. Оцінка сфери діяльності для ефективного використання капіталу підприємства	3. Оцінка поточного економічного, соціального та технологічного стану підприємства, а також аналіз стратегічних варіантів розвитку	3. Втілення стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [71, с. 56]

На останньому етапі обирається альтернативний варіант, після чого

підприємець розробляє детальний бізнес-план для впровадження стратегії. Однак навіть найбільш ретельно розроблені плани можуть залишитись нереалізованими через неналежне виконання або неефективне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства [57, с. 85].

Стратегія базується на управлінській діяльності, спрямованій на забезпечення розвитку та координацію з урахуванням змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури, а також на підвищенні конкурентоспроможності підприємства в цілому. Для того, щоб обрана стратегія була ефективною, необхідно внести зміни в організаційну структуру, розробити систему цільових показників, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей, а також забезпечити процес торгівлі відповідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії [70, с. 263].

Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, дозволяють більш детально оцінити конкурентоспроможність. Тому найбільш конкурентоспроможними є підприємці, які найкраще організували виробництво, збут продукції та ефективно управляють фінансовими ресурсами. Позитивним аспектом є використання показників, які дозволяють оцінити діяльність підприємця в цілому. Однак, як і будь-які інші методи, ці мають свої недоліки. Зокрема, вони не враховують деякі групи показників для кінцевої оцінки конкурентоспроможності, можуть виникати дублювання показників. Крім того, ці методи не враховують прямі ознаки конкурентоспроможності продукції, такі як її якість та ціна. Використання непрямих показників дає більш загальне уявлення про результативність підприємця та ефективність його системи просування і збуту продукції, але не завжди точно відображає реальну конкурентоспроможність [54, с. 231].

Багато вчених при класифікації конкурентних стратегій орієнтуються на теорії А. де Літла, Ф. Котлера та М. Портера. Розглянемо кілька підходів до визначення конкурентних стратегій для підприємців (табл. 1.4).

Підходи щодо визначення конкурентних стратегій підприємств

Підхід	Різновиди конкурентних стратегій
За А. де Літлом	Стратегія лідерів або стратегія підприємств із сильною позицією
	Стратегія підприємств із сприятливою позицією
	Стратегія підприємств із задовільною позицією
	Стратегія підприємств із незадовільною позицією
За Ф. Котлером	Стратегія ринкового лідера
	Стратегія челенджера
	Стратегія послідовника
	Стратегія нішера
За М. Портером	Стратегія лідерства по витратах
	Стратегія диференціації
	Стратегія фокусування

Джерело: побудовано автором за даними [32, с. 68; 55, с. 128]

Кожен підприємець, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, обирає стратегію, яка допоможе зміцнити його конкурентні позиції. З огляду на різноманіття факторів, що впливають на конкурентоспроможність, портфель стратегій варто будувати на принципах системності та комплексного підходу. Це дозволить створити збалансовану систему та визначити шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розробка стратегії повинна включати етапи, кожен з яких має використовувати специфічні методи реалізації, що відрізняються від попередніх [41, с. 280].

Сучасні теоретичні підходи до визначення конкурентних переваг у торговельному бізнесі ґрунтуються на ряді ключових концепцій і моделей, що дозволяють підприємствам досягти довгострокового успіху та ефективно змагатися на ринку. Ось основні з них:

1. Модель конкурентних стратегій М. Портера. М. Портер вважав, що конкурентні переваги підприємства можна досягти через три основні стратегії:

Стратегія лідерства по витратах: забезпечення зниження витрат до

мінімуму, що дозволяє пропонувати продукцію або послуги за нижчими цінами, порівняно з конкурентами.

Диференціація: надання унікальних товарів або послуг, що відрізняються від конкурентних і створюють додаткову вартість для споживачів.

Фокусування: орієнтація на вузький сегмент ринку або нішу, де компанія може максимально ефективно задовольняти специфічні потреби.

2. Підхід за допомогою ресурсної бази (Resource-Based View). Згідно з цією теорією, конкурентні переваги підприємства визначаються на основі унікальних ресурсів і можливостей, які воно має. До таких ресурсів можуть належати людські ресурси, технології, патенти, брендовий імідж, партнерські зв'язки та інші активи, що важко копіюються конкурентами. У рамках цього підходу ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг є рідкість, незамінність, складність і неможливість копіювання ресурсів [48].

3. Концепція інноваційної стратегії. Інновації є важливим чинником конкурентної переваги в торговельному бізнесі, особливо у світі, що швидко змінюється. Це включає інновації в продуктах, послугах, технологіях, бізнес-процесах та маркетингу. Існують два основні типи інновацій: покращення існуючих продуктів та створення нових пропозицій. Інноваційна стратегія передбачає не лише створення нового продукту, але й постійну оптимізацію операційних і бізнес-процесів для підвищення ефективності і зниження витрат.

4. Моделі стійкої конкурентоспроможності. Ці підходи зосереджуються на створенні умов для підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вони включають побудову сильної корпоративної культури, створення бренду, що має високу довіру серед споживачів, постійне вдосконалення якості обслуговування та збереження репутації компанії. Таким чином, стійка конкурентоспроможність з'являється через стратегічне поєднання інновацій, адаптації до змін ринкового середовища та підтримки брендової цінності [51, с. 57].

5. Стратегії управління ланцюгом постачання: Ефективне управління ланцюгами постачання та дистрибуції є одним з головних способів досягнення конкурентних переваг у торговельному бізнесі. Це включає вибір найкращих постачальників, оптимізацію процесів закупівель, логістики та управління запасами. Швидкість і ефективність ланцюга постачання дозволяє компанії знижувати витрати та швидше задовольняти потреби споживачів.

6. Підхід через стратегічне управління споживчими відносинами (CRM). Управління відносинами з клієнтами стає важливим джерелом конкурентних переваг для торговельних підприємств. Це включає використання сучасних інформаційних технологій для збору та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє створити індивідуалізовані пропозиції, покращити якість обслуговування, підвищити лояльність клієнтів і збільшити їхній життєвий цикл [51, с. 58].

Ці підходи підкреслюють важливість адаптації до змінюваного ринку, ефективного використання ресурсів і технологій, інновацій, а також побудови стійких відносин з клієнтами для досягнення довготривалої конкурентної переваги в торговельному бізнесі.

Зібравши інформацію про потенційних покупців, підприємці можуть адаптувати свою комерційну пропозицію, щоб вона відповідала як явним, так і прихованим потребам споживачів. Для того, щоб виявити та освоїти ключові характеристики, важливі для успіху, необхідно глибше досліджувати поведінку своїх споживачів. Важливо вивчати фактори, які впливають на цю поведінку, і розробляти маркетингові стратегії, які або нейтралізують негативні чинники, або підкреслюють позитивні, що в кінцевому рахунку впливатиме на рівень продажів [38, с. 263].

Головними способами досягнення конкурентних переваг у торговельному бізнесі є оптимізація ключових внутрішніх процесів і стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами. Вибір найкращих постачальників та ефективна організація процесів закупівель, логістики та

управління запасами дозволяють знижувати витрати і скорочувати час на доставку товарів до споживачів.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємців через створення споживчої цінності складається з кількох етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні етапи стратегічного планування щодо зростання конкурентоспроможності підприємців

Етапи	Складові елементи
Аналіз	Підприємця. Конкурентів. Споживачів: внутрішні: менталітет загальна культура; соціальний статус, споживча демографія; «довідкова група»; наявні маркетингові заходи, сімейне середовище; зовнішні: особливості сприйняття, емоції, характер, сформовані особисті відносини до споживання. Ринкових відносин
Сегментація споживачів	Ідентифікація споживчих потреб. Групування споживачів відносно їх потреб. Визначення пріоритетів у потребах. Вибір найбільш привабливих сегментів.
Аналіз процесу прийняття рішення про покупку	Розпізнавання потенційним клієнтом своєї проблеми. Пошук інформації для вирішення виниклої потреби. Оцінка альтернативних споживачів. Вибір каналу придбання продукції. Споживання продукту (або результату послуги) і формування кінцевої оцінки щодо задоволення потреби
Маркетингова стратегія	Позиціонування магазину і його продукції. Властивості та характеристики. Ціна. Місце. Розкрутка і стимулювання споживчої зацікавленості (промоушен). Питання після-продажного обслуговування споживачів
Результати	Результативність споживачів. Результативність підприємця. Результативність суспільства в цілому

Джерело: побудовано автором за даними [35, с. 160]

В цілому, сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємців полягає у системному об'єднанні комплексу знань про управління конкурентоспроможністю із принципами, методичним інструментарієм, механізмами, що будуть спрямовані на посилення конкурентних переваг і завоювання у конкурентній боротьбі значну частку ринку.

Сучасний стан стратегічного управління конкурентоспроможністю книжкового магазину відображає комплексний підхід до інтеграції різноманітних аспектів управління, які забезпечують здатність магазину ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби різних категорій споживачів. У цьому контексті особливу роль відіграють наступні складові:

1. Аналіз ринку та цільова аудиторія. Багато книжкових магазинів орієнтуються на глибоке розуміння потреб своїх клієнтів. Сучасні стратегії включають використання аналізу поведінки споживачів, вивчення тенденцій у літературних смаках, врахування вікових та соціальних особливостей. Визначення цільової аудиторії допомагає налаштувати асортимент, ціни та маркетингові стратегії.

2. Диференціація продукту та обслуговування. У конкурентному середовищі важливо запропонувати не тільки широкий асортимент книжок, але й унікальні продукти, такі як рідкісні видання, підписки на літературні новинки, а також організація авторських вечорів, презентацій книг та культурних подій. Такі стратегії сприяють створенню особливого іміджу та лояльності клієнтів [39, с. 36].

3. Інновації та цифровізація. Сучасні книжкові магазини активно використовують технології для підвищення зручності покупок. Це включає онлайн-продажі, створення мобільних додатків для замовлення книг, впровадження інтерактивних сервісів для клієнтів, таких як персоналізовані рекомендації книг на основі історії покупок або переваг. Окрім того, діджиталізація дозволяє книгарням збільшувати ефективність маркетингових кампаній та комунікацій з покупцями.

4. Маркетингова стратегія та бренд. Бренд книжкового магазину стає важливим активом для залучення та утримання клієнтів. Сучасні магазини активно використовують маркетингові канали для просування своєї продукції, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, а також партнерства з авторами та видавництвами для створення ексклюзивних пропозицій [40, с. 68].

5. Операційна ефективність та управління ланцюгом постачання.

Ефективне управління асортиментом і запасами є важливим аспектом конкурентоспроможності книжкового магазину. Важливо підтримувати баланс між попитом на книги та їх наявністю в магазині, а також оптимізувати логістичні процеси для своєчасної доставки товарів до магазинів або клієнтів.

6. Клієнтоорієнтованість та сервіс. В умовах інтенсивної конкуренції книжкові магазини зосереджуються на високому рівні обслуговування. Це включає компетентність продавців-консультантів, швидку обробку замовлень, комфортні умови для покупців, а також програми лояльності для постійних клієнтів.

7. Фінансова стійкість та стратегічне планування. Сучасні книжкові магазини звертають увагу на фінансову стійкість, розробляючи довгострокові стратегії розвитку, які включають оптимізацію витрат, збільшення рентабельності та розширення ринку. Фінансові стратегії часто включають прогнозування попиту та інвестування в нові технології, що допомагають знижувати витрати і збільшувати ефективність [44, с. 101].

8. Залучення і розвиток партнерств. Важливим аспектом для книжкових магазинів є партнерство з видавництвами, авторами, культурними центрами та іншими зацікавленими сторонами для створення спільних проектів, що дозволяють залучити більше покупців та підвищити репутацію компанії на ринку [47, с. 400].

У цілому, стратегічне управління конкурентоспроможністю книжкового магазину вимагає комплексного підходу, який поєднує традиційні методи з інноваційними технологіями, спрямованими на підвищення ефективності, покращення сервісу та максимальне задоволення потреб сучасного споживача. Стратегічне планування в торговельному бізнесі є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей і збереження конкурентоспроможності на ринку. Воно передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення сильних і слабких сторін, формулювання місії, стратегічних цілей та розробку детального плану дій. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємці повинні

розвивати унікальні конкурентні переваги на стратегічному рівні. Наявність ресурсів забезпечує ефективну операційну діяльність лише на короткий період, тому важливим аспектом є створення ефективної стратегії розвитку, що базується на унікальному позиціонуванні підприємства та фокусується на оригінальних видах діяльності.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг торговельного підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Конкурентні переваги – це унікальні особливості підприємства, які відрізняють його від конкурентів у різних сферах діяльності, сприяючи зростанню соціально-економічної ефективності в короткостроковій перспективі та забезпеченню виживання в довгостроковій через постійний пошук нових можливостей і швидку адаптацію до змінюваного середовища та умов конкуренції. Формування конкурентних переваг має бути безперервним, цілеспрямованим і відповідати стратегічним цілям підприємства. Стратегія управління конкурентоспроможністю включає набір заходів, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг і охоплює такі етапи: аналіз і сегментація споживачів, вивчення процесу прийняття рішень щодо покупки, розробка маркетингової стратегії, оцінка ефективності діяльності підприємства. За А. де Літлом виділяються такі види конкурентних стратегій: лідера, підприємства з вигідною позицією, з задовільною чи незадовільною позицією.

2. Для визначення конкурентних переваг у торговельному бізнесі необхідно аналізувати фінансові, маркетингові, операційні показники, рівень обслуговування, інноваційність і зовнішні ринкові фактори. Такий комплексний підхід дозволяє виявити сильні сторони компанії, знайти напрями для покращення та адаптувати стратегію до змін ринку, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

3. Конкуренція поділяється за якісними характеристиками на досконалу (чиста конкуренція) та недосконалу (монополістична, чиста монополія, олігополія); за кількісними – на міжнародну, міжгалузеву і внутрішньогалузеву. Вибір методики аналізу конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів, таких як спеціалізація підприємства, економічна ситуація в країні, ринкова кон'юнктура та інші. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в створенні споживчої цінності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Роздрібна книжкова торгівля є заключним етапом торговельного обігу, де видавнича продукція, що постачається оптовими постачальниками, реалізується кінцевим споживачам. У цьому процесі завершується переміщення неперіодичних видань до читачів.

Книжковий магазин став першим книжковим маркетом у Миргороді, відкрившись у 2001 році. Він розташований за адресою: вул. Гоголя, 48, поблизу зупинки «Пошта». Магазин працює з понеділка по п'ятницю з 8:00 до 19:00, а у вихідні – з 8:00 до 18:00. Основна місія книгарні – задовольняти потреби місцевого населення у книжковій продукції та сприяти культурному розвитку Миргородського регіону. Ціль діяльності полягає у забезпеченні прибутковості, поверненні вкладених інвестицій, аналізі споживчого попиту, правильному формуванні асортименту та зміцненні позицій на ринку.

Ціноутворення відіграє ключову роль у діяльності книгарні, де торговельна націнка на книжкову продукцію становить 100%. Магазин має вдале розташування в центрі міста, поруч із поштою та відділенням «Ощадбанку», а широкий асортимент книжок орієнтований на різноманітні категорії покупців.

Власницею магазину є фізична особа-підприємець Запорожець Ольга Михайлівна, яка також керує магазином «Оліс» у Миргороді. Організаційно-правова форма – фізична особа-підприємець, що належить до другої групи оподаткування. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах. У куточку споживача представлені свідоцтво про державну реєстрацію, свідоцтво платника єдиного податку, а також контакти торговельного відділу міськвиконкому та відділу захисту прав споживачів.

У книгарні зібрано понад 5 тисяч найменувань друкованої продукції. При вході розташовані каса та стелаж із періодичними виданнями. Полички заповнені класичною та сучасною художньою літературою (українською і світовою), детективами, фантастикою, «жіночими» романами тощо. Для наймолодших читачів пропонуються дитячі книжки та освітні видання, а для школярів – довідники. Крім того, є довідково-пізнавальна література, книги з кулінарії та магії.

Книгарня працює за принципом самообслуговування, а оплата здійснюється на виході. У структурі продажів книг провідні позиції займають видання таких видавництв: ВАТ «Кашалот» (21,7 %), ПАТ «Поліграфкнига» (14,9 %), ПАТ «Видавництво «Київська правда» (13,9 %), ВАТ «Харківська книжкова фабрика ім. М. В. Фрунзе» (9,6 %) та ПАТ «Видавництво «Зоря» (8,5%). Україномовні книги складають 85,0 % від загального обсягу поставок.

Проаналізуємо питому вагу продаж товару у магазині «Сторінка» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура товарного асортименту книгарні, 2019-2023 рр., %

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+,- -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Книжкова продукція – всього, в т.ч.	86,8	87,6	85,9	66,8	75,8	-11,0
навчальна література	15,0	13,6	14,5	15,6	14,9	-0,1
художня література	40,3	41,5	45,2	23,1	33,6	-6,7
дитяча література	22,3	21,6	20,5	18,3	22,2	-0,1
література професійного спрямування	6,7	8,9	2,9	6,6	2,4	-4,3
картографічна продукція	2,5	2,0	2,8	3,2	2,6	0,1
Газети і журнали	8,6	9,1	9,2	3,7	5,1	-3,5
Канцелярія	5,3	3,7	5,6	2,5	5,9	0,6
Настільні ігри	1,8	1,6	2,1	1,2	2,8	1,0

Джерело: побудовано автором за даним ФОП

Книжкова продукція займає основну частку в структурі продажів книгарні, складаючи 75,8 %. Найбільш популярними є художня література (33,6 %) та дитяча література (22,2 %). Особливим попитом серед клієнтів користуються книги жанру фентезі та нон-фікшн. У 2023 р. продажі газет і журналів зменшилися до 5,1 %, що на 3,5% менше порівняно з 2019 р. Водночас продажі канцелярської продукції зросли до 5,9 %, а ігрових товарів – до 2,8%. Магазин «Сторінка», окрім книжкової продукції, пропонує ігри, канцелярію, електронні книги, а також надає послуги з ксерокопіювання.

Операційні витрати магазину наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Операційні витрати книгарні, 2019-2023 рр., грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Плата за утримання приміщення та прибудинкових територій	2070,0	2430,0	2480,3	2475,2	2850,3	137,7
Опалення	38157,6	38157,6	38157,6	38157,6	38157,6	100,0
Водопостачання і водовідведення	9542,7	11202,3	11437,5	10837,8	12450,6	130,5
Електроенергія	20280,0	19680,0	19500,0	19080,0	18840,0	92,9
Амортизація	4838,3	5679,7	5612,5	5612,3	5715,2	118,1
Витрати на оплату праці і соціальні відрахування (2 працівники)	424560,0	453840,0	462624,0	483120,0	494832,0	116,6
Собівартість поліграфічної продукції	590100,6	787815,5	715452,3	850156,2	812520,3	137,7
Всього	1089549,2	1318805,1	1255264,2	1409439,1	1385366,0	127,2

Джерело: побудовано автором за даним ФОП

У 2023 р. операційні витрати книжкового магазину «Сторінка» становили 1385,4 тис. грн, що на 27,2 % більше порівняно з 2019 р. Найбільша частка витрат припала на соціальні відрахування та оплату праці – 494,8 тис. грн, що на 16,6 % більше, ніж у 2019 р.

Окрім засновниці, яка виконує обов'язки адміністратора, бухгалтера та товарознавця, у книгарні працюють два консультанти за трудовими договорами. Їхні обов'язки включають роботу з асортиментом у торговельному залі, обслуговування клієнтів, контроль якості та наявності товарів. Власниця займається формуванням асортименту, враховуючи попит, приймає та складає товари, а консультанти виконують функції касира. Організаційно-управлінська структура магазину є лінійною.

Зниження рентабельності діяльності книгарні частково обумовлено загальною тенденцією до скорочення кількості книг на одну особу. В Україні цей показник становить менше однієї книги на людину. За даними дослідження Research & Branding Group, 50,9 % українців не читають книжок, 48,7 % читають, а 0,4 % не змогли відповісти.

Приміщення магазину розташоване на першому поверсі, має фасад із великими вітринними вікнами та окремий вхід. Загальна площа складає 51 м², з яких 45 м² відведено під торговельний зал, 3 м² – під складське приміщення, і 3 м² – під адміністративне. У книгарні встановлено таке обладнання: прилавок, 8 стелажів, 2 стільці, 4 шафи, сканер штрих-кодів, принтер Epson, програмне забезпечення «Dilovod» та лампи денного світла OSRAM. Серед допоміжного обладнання – возики, транспортери, розрахунково-обчислювальна техніка та засоби пожежогашіння.

Середній вік мешканців Миргорода у 2023 році становив 45 років, що позитивно впливає на продажі, але за даними маркетингових досліджень, середній вік покупців книг – 12-27 років. Розташування книгарні у Миргороді є вагомим перевагою завдяки наявності шести курортів у місті. Інновації у сфері книготоргівлі практично відсутні, однак серйозну конкуренцію стаціонарним книгарням складають онлайн-магазини. Відсутність витрат на оренду приміщення дозволяє книгарні знижувати торговельну націнку на книги. Основними конкурентами магазину в Миргороді є книжкові крамниці в ТРЦ «Мир» і супермаркеті «Сільпо».

Часткову компенсацію слабкої та розрізненої книготорговельної мережі в місті забезпечують ринки та книжкові клуби.

Переваги та недоліки в сфері книготоргівлі наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз роботи книгарні, 2023 р.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	<p>Вигідне розташування в центрі міста поруч із ПрАТ «Ощадбанк» і ПрАТ «Укрпошта».</p> <p>Значна кількість потенційних читачів серед відвідувачів курортів (у м. Миргород функціонує курорт).</p> <p>Затишна атмосфера магазину та професійний персонал.</p> <p>Широкий асортимент книжкової продукції, орієнтований на різні категорії читачів.</p> <p>Наявність супутніх товарів.</p> <p>Активна рекламна діяльність.</p> <p>Увага до книжкових уподобань людей, які читають у громадських місцях, таких як транспорт і вулиці.</p> <p>Інтелектуальна та нестандартна література становить 40% асортименту.</p>	<p>Недостатній рівень культури обслуговування під час телефонних розмов.</p> <p>Значна конкуренція через територіальну близькість інших продавців книг, а також популярність замовлень через Книжковий клуб та букросинг.</p> <p>Низька оборотність книг як товару.</p> <p>Відсутність фінансової підтримки з боку міської влади для розвитку книжкових ініціатив.</p> <p>Частка фікшн та нон-фікшн у магазині становить 40%, тоді як 80% населення віддають перевагу цим жанрам.</p> <p>Найбільший потік покупців спостерігається у вихідні дні.</p> <p>У період закриття книгарні через пандемію Covid-19 та воєнний стан продажі книг скоротилися на 40,0%, водночас зріс попит на літературу з подолання депресії та психологічні книги.</p>
	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	<p>Пільгова податкова політика для книгарень, які пропонують україномовну літературу;</p> <p>50,0% найменувань книг повинні бути видані українською мовою;</p> <p>Спрощена процедура подання звітності для книгарень, що є суб'єктами підприємницької діяльності;</p> <p>Електронні книги сприяють розвитку книжкової індустрії, однак вони не зможуть повністю замінити друковані видання. Є книги, що завжди будуть випускатися у паперовому форматі, зокрема «Тора»;</p> <p>Субсидії на орендну плату для книгарень згідно з законопроектом № 6287 від 09.11.2021;</p> <p>Гранти від Українського інституту книги.</p>	<p>Великий вибір альтернативних способів проведення вільного часу, окрім читання;</p> <p>Широке поширення електронних пристроїв для читання;</p> <p>Зростання кількості платформ для прослуховування аудіокниг, зокрема Megogo, але з домінуванням російського контенту;</p> <p>Безкоштовне отримання електронних книжок через бібліотеки;</p> <p>Низький відсоток читачів (50,9% за дослідженням Research & Branding Group);</p> <p>Наявність інтернет-магазинів та книжкових клубів з меншою торговою націнкою;</p> <p>Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення;</p> <p>Обмеження річного обороту книгарні як суб'єкта підприємницької діяльності на рівні 500 тис. грн. Конкурентні знижки</p>

		інших книгарень, що становлять загрозу.
--	--	---

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Серед основних перешкод для ефективної роботи магазину можна виокремити низький рівень попиту на книги через те, що вони не є товарами першої необхідності та мають повільний оборот. Крім того, є потреба в передоплаті при закупівлі товару, що ускладнює його повернення. Також значна частина населення не читає книг: за статистикою, кілька разів на місяць читають 29,8 %, кілька разів на тиждень – 26,5 %, майже щодня – 17,7 %, кілька разів на рік – 21,5 %, а рідше ніж раз на рік – 2,3 %.

Широкий асортимент книг сприяє успішній роботі книгарні. Згідно з дослідженнями, 36,3 % респондентів читають історичні твори, 34,3 % – детективи, 26,2 % віддають перевагу любовним романам, а попит на дитячу літературу є високим. Більшість читачів надають перевагу традиційному формату книг (86,7 % респондентів), тоді як 10,4 % використовують електронні книги та гаджети, а 2,1 % вибирають аудіокниги. Магазин, розташований у м. Миргород, має зручне місце для розташування: він знаходиться в центрі, поряд з поштою та ПрАТ «Ощадбанк», що приваблює як місцевих жителів, так і туристів. Часто люди заходять в магазин, щоб погрітися та переглянути книги. Переваги організаційно-правової форми книгарні включають подання звітності раз на квартал, сплату єдиного податку, а також звільнення від податків, які сплачують юридичні особи.

Ефективність діяльності книгарні представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність підприємницької діяльності книгарні, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Середня ціна книги, грн	245,0	320,3	462,2	270,2	285,3	116,4
Виробничі витрати – всього, грн, в т. ч.	1089549,2	1318805,1	1255264,2	1409439,1	1385366,0	127,2
постійні витрати, грн	653729,5	791283,1	753158,5	845663,5	900487,9	137,7
змінні витрати, грн	435819,7	527522,0	502105,7	563775,6	484878,1	111,3
Валовий дохід від реалізації – всього, грн	1449049,2	1637788,3	1590633,4	1625194,4	1788221,8	123,4

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
в. ч. від реалізації книг	941882,0	1064562,4	1033911,7	1056376,4	1180226,4	125,3
канцелярської продукції	250416,8	397624,2	221559,5	301996,2	276422,2	110,4
ігор	211210,4	618050,2	761052,2	711000,2	853800,2	404,2
послуги ксероксу	45540,0	48888,0	51300,0	43380,0	50004,0	109,8
Прибуток, тис. грн	359500,0	318983,2	335369,2	215755,3	402855,8	112,1
Беззбитковий обсяг реалізації книг, шт.	5400	5415	5432	5468	5402	100,0
Рівень рентабельності, %	33,0	24,2	26,7	15,3	29,1	x

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Книгарня співпрацює з 15 видавництвами з України та найближчого зарубіжжя. Книгарня активно підтримує українські видання та літературу.

У 2023 р. витрати на виробництво в книгарні склали 1385,4 тис. грн, що на 27,2 % більше порівняно з 2019 р. З них 65,0 % (900,5 тис. грн) припадало на постійні витрати, а 35,0 % (484,0 тис. грн) – на змінні. Валовий дохід від реалізації продукції зріс до 1788,2 тис. грн, що на 23,4 % більше, ніж у 2019 р. Доходи від продажу книг склали 1180,3 тис. грн, а реалізація канцелярських товарів принесла 276,4 тис. грн. Середня вартість однієї книги

становила 285,3 грн. Книгарня також надає послуги ксерокопіювання, що допомагає залучати нових клієнтів, які нерідко купують книги додатково. Ксерокопії дозволено робити лише з функціональної літератури – навчальної, наукової або довідкової. Валовий дохід від цієї послуги становив 26,7 тис. грн. Крім того, на партнерських умовах книгарня співпрацює з друкарським центром: вони безкоштовно друкують рекламні буклети та листівки, а магазин забезпечує їх SMM-просування і розміщення реклами на своїй продукції. Консультанти допомагають з розповсюдженням реклами та отримують за це премію наприкінці року. У 2023 році рентабельність продажу товарів книгарні знизилася до 29,1 %, що на 3,9 % нижче рівня 2019 р. Зменшення рентабельності пов'язано з інфляцією та воєнним станом, а пріоритетом для споживачів залишаються витрати на харчові продукти.

2.2. Стан стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Стратегічне управління конкурентоспроможністю книгарні здійснює ФОП. Для аналізу ринкової позиції та визначення оптимальної конкурентної стратегії книгарні та її основного конкурента, розташованого в ТРЦ «Мир», застосовано метод SPACE-аналізу. Оцінка показників за ключовими критеріями представлена в балах у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності книгарні методом SPACE-аналізу, 2023 р.

Критерії	Книгарня- конкурент 1			Книгарня		
	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)						
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6	10	0,3	3
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9	9	0,3	2,7
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8	9	0,4	3,6
Загальна оцінка критерію			4,3			9,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)						
Частка підприємства на ринку	3	0,1	0,3	3	0,2	0,6
Конкурентоспроможність продукції	9	0,2	1,8	10	0,2	2,0
Рентабельність реалізації продукції	5	0,6	3,0	5	0,6	3,0
Загальна оцінка критерію			5,1			5,6
Привабливість галузі (ПГ)						
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2	0,3	0,6	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			4,0			7,1
Стабільність галузі (СГ)						
Стабільність прибутку	3	0,5	1,5	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	8	0,3	2,4	3	0,3	0,9
Маркетингові заходи (реклама, система аналізу інформації)	5	0,2	1,0	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію	x	x	4,9	x	x	6,3

Джерело: побудовано за даними ФОП

Ключові критерії оцінювалися за 10-бальною шкалою шляхом

порівняння фактичних і нормативних значень фінансових коефіцієнтів на основі аналізу статистичних даних про економічний стан галузі. Конкурентоспроможність книгарні-конкурента 1 оцінена на середньому рівні (5,1 бали). Книгарня демонструє високу фінансову силу (9,3 бали), завдяки значним інвестиціям. Вигідне розташування поруч із зупинкою громадського транспорту сприяє залученню не лише місцевих жителів, що підтверджується високими оцінками привабливості та стабільності галузі (7,1 і 6,3 бали відповідно). Після усереднення оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу стало побудова вектору діючої стратегії у системі SPACE-координат. Для книгарні-конкурента 1 координати становлять:

$$x = 4,0 - 5,1 = -1,1;$$

$$y = 4,3 - 4,9 = -0,6.$$

Оцінка книгарні виявила наступні координати:

$$x = 7,1 - 5,6 = 1,5;$$

$$y = 9,3 - 6,3 = 2,8.$$

Отже, вектор стратегії книгарні розташований у лівому нижньому квадранті та відповідає задовільній конкурентній позиції стосовно книгарні-конкурента 1 (рис. 2.1).

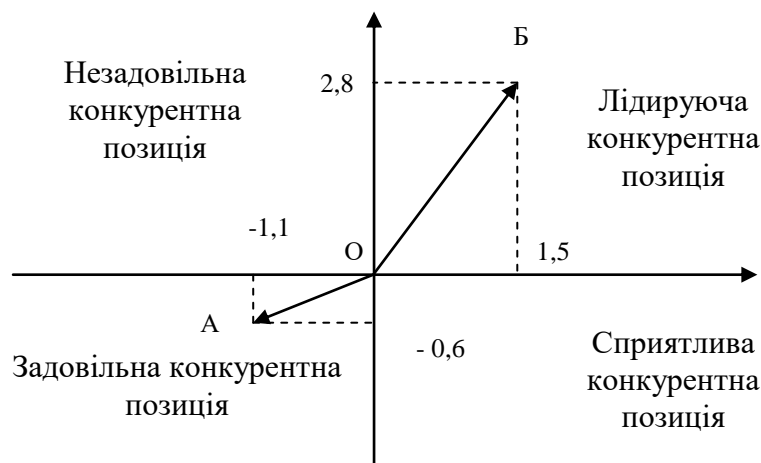


Рис. 2.1. Графічна модель оцінки конкурентоспроможності книгарні і книгарні-конкурента 1, 2023 р.:

АО – вектор конкурентного напрямку книгарні-конкурента 1;

БО – вектор конкурентного напрямку книгарні

Джерело: побудова автором за даними ФОП

Згідно проведених досліджень можемо зробити висновок, що на досліджуваному сегменті ринку книгарня-конкурент 1 займає задовільну конкурентну позицію, а лідируючу – книгарня. Але для підсилення позиції у конкурентній боротьбі магазин має вивчити досвід конкурентів та зменшити собівартості реалізації продукції (та не за рахунок якісних показників), застосовувати наявні маркетингові й рекламні заходи, шукати нових партнерів та розширювати ринки збуту.

Коротка характеристика головних конкурентів книгарні у м. Миргород показана у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика головних конкурентів книгарні, 2019-2023 рр.

Вид торгівлі	Коротка характеристика роздрібної торгівлі
Книгарня	Пропонує широкий асортимент навчальної, наукової, художньої літератури та канцелярії. Акцент на якість обслуговування та індивідуальний підхід до клієнтів. Додаткові послуги: ксерокопіювання, друк, партнерські програми.
Книгарня-конкурент 1	Розташована в ТРЦ, пропонує сучасний асортимент бестселерів і популярних книг. Використовує акційні пропозиції, але обмежений вибір спеціалізованої літератури. Орієнтована на клієнтів торгового центру та
Книгарня-конкурент 2	Місцевий магазин із фокусом на навчальну та дитячу літературу. Пропонує менший асортимент, але має лояльну аудиторію серед батьків і школярів. Відсутні додаткові послуги, однак ціни нижчі порівняно з конкурентами.

Джерело: побудова автором за даними ФОП

Отже, книгарня – пропонує широкий асортимент літератури, зокрема навчальної, наукової, художньої та канцелярії, а також додаткові послуги, такі як ксерокопіювання та друк. Зосереджена на високій якості обслуговування та індивідуальному підході до клієнтів, що створює конкурентну перевагу.

До 2/3 усіх рішень споживачі про придбання товарів приймають перед прилавком. Навіть якщо покупка певної продукції запланована чи складений список купівлі, але згідно з статистики – сьома із кожної десятої покупки на користь тієї або іншої торговельної марки приймається споживачами у торговельному залі інтуїтивно. Отже, у дев'ятох із десяти покупців, що завітали до крамниці, рішення не сформоване стосовно торгової марки

товару. Отже, вони можуть купити альтернативний продукт. На цьому ґрунтуються головні завдання книгарні у напрямку збільшення свого продажу. Важливим чинником конкуренції є цінова політика. Наведемо показники порівняння цін на поліграфічну продукцію книгарні та книгарні-конкурента 1 в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Цінова політика книгарні та книгарні-конкурента 1, 2023 р.

Вартість книги	Ціна, грн		Книгарня до книгарні-конкурента 1, %
	книгарня	книгарня-конкурент 1	
Середня ціна книги	285,3	270,0	105,7%
Мінімальна ціна книги	190,0	179,9	94,7
Максимальна ціна книги	390,0	400,1	102,6
Популярні видання	290,0	299,9	103,4
Спеціалізована література	480,0	500,2	104,2

Джерело: побудова автором за даними ФОП

Середня ціна книги в книгарні становить 285,3 грн, що на 5,7 % вище, ніж у конкурента (270 грн). Це свідчить про орієнтацію книгарні на помірно вищий ціновий сегмент або пропозицію книг вищої якості чи спеціалізованої літератури. Книгарня має вищу максимальну та середню ціну, що може бути наслідком розширеного асортименту спеціалізованої літератури. У конкурента ціни трохи нижчі, що може приваблювати клієнтів із більш чутливим ставленням до вартості.

Виділимо кілька цікавих тенденцій книжкового бізнесу: зростає інтерес до книг українських авторів, зокрема найбільшим попитом користуються твори Сергія Жадана, Макса Кідрука та Ілларіона Павлюка; популярними жанрами є історична, психологічна, науково-популярна та класична література; збільшився попит на книги іноземними мовами; найактивніші читачі — це люди віком 16-27 років; паперові книги залишаються більш популярними за електронні; лише 12% читачів віддають перевагу е-книгам. Купівля книг у фізичних книгарнях переважає, хоча покупка через онлайн-магазини чи сайти видавництва є другим за популярністю каналом придбання.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на радіальній діаграмі конкурентоспроможності (рис. 2.2).

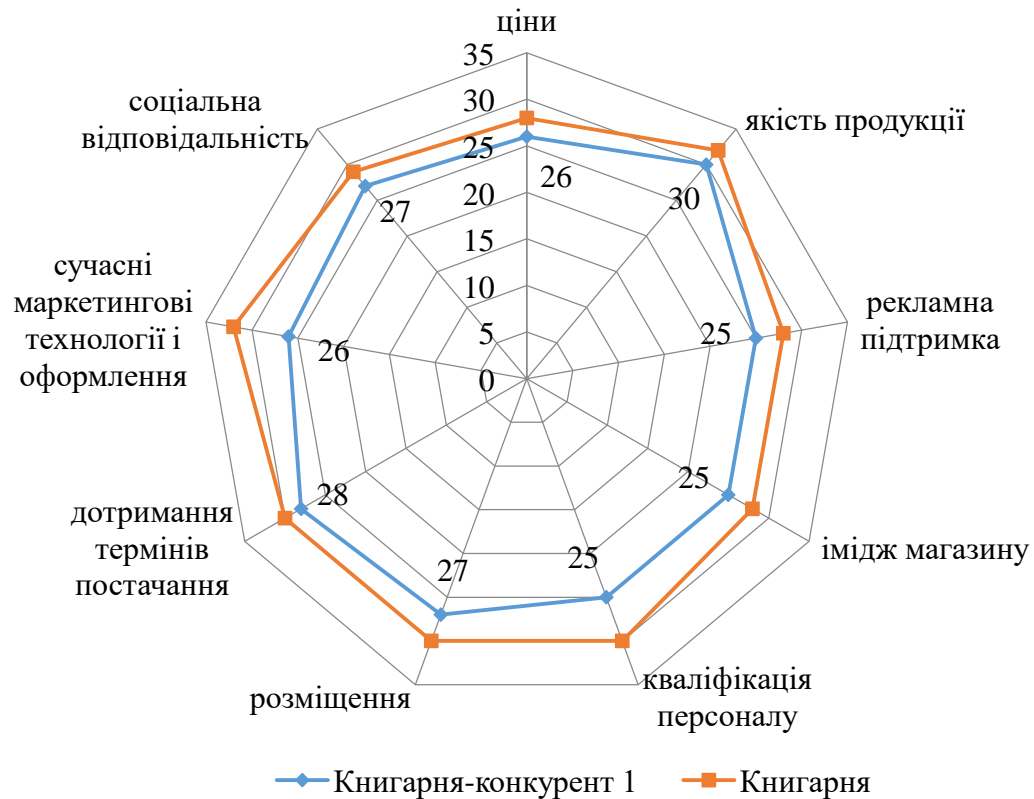


Рис. 2.2. Радіальна діаграма конкурентоспроможності книгарні і книгарні-конкурента 1, 2023 р.

Отже, вища рентабельність продажів свідчить про ефективніше використання ресурсів та прибутковість книгарні; широкий асортимент, зокрема спеціалізованої літератури, забезпечує привабливість для клієнтів із різними потребами; додаткові послуги (наприклад, ксерокопіювання, канцелярія) створюють додаткову цінність для покупців. Але вища середня ціна книги, порівняно з конкурентом, може стримувати клієнтів із обмеженим бюджетом.

Український інститут книги створив інтерактивну мапу книжкової екосистеми України для популяризації читання. Цей інструмент стане корисним для читачів. Але через атаку на типографію «Фактор-Друк» 23 травня 2024 р., український видавничий ринок зазнав скорочення.

Наведемо показники для визначення конкурентних переваг книгарні в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники конкурентних переваг книгарні, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фінансові показники						
рентабельність продажів, %	33,0	24,2	26,7	15,3	29,1	-3,9
оборотність активів, рази	3	3	3	3	3	0,0
чистий прибуток, тис. грн	359500,0	318983,2	335369,2	215755,3	402855,8	43355,8
витрати на 1 книгу, грн	78,7	95,0	90,1	100,5	108,4	29,7
Маркетингові показники						
частка ринку м. Миргород, %	65,0	64,3	60,2	60,2	65,5	0,5
лояльність клієнтів (NPS), %	45,0	50,0	50,0	51,2	55,1	10,1
середній чек, грн	320,0	315,2	405,2	200,3	315,2	-4,8
Обслуговування						
рівень задоволеності клієнтів, балів (5 максимум)	4	4	4	4	4	0,0
швидкість обслуговування, хв	5	4,5	4	4	4	-1,0
Операційні показники						
продуктивність персоналу, тис. грн	724524,6	818894,2	795316,7	812597,2	894110,9	169586,3
витрати на логістику	163432,4	197820,8	188289,6	211415,9	207804,9	44372,5
Інноваційність						
інвестиції у нові технології	15000,0	0,0	14520,0		25800,0	10800,0
частка інноваційних товарів, %	20,0	19,0	19,0	19,0	21,2	1,2
Зовнішні фактори						
аналіз конкурентів (цінова політика)	101,2	95,8	95,9	102,2	105,7	4,5

Джерело: побудовано автором за даним ФОП

Разова покупка в книгарні – зазвичай кілька книг. Середній чек складає 570,0 грн. Частка ринку магазину в м. Миргород зросла до 65,5 %. В цілому магазин демонструє високу конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Книгарня в м. Миргород демонструє стабільний розвиток та лідерські позиції на місцевому ринку. Асортимент охоплює книги, канцелярію, настільні ігри та послуги ксерокопіювання, що додає цінності для клієнтів. У 2023 р. витрати магазину зросли на 27,2 % до 1385,4 тис. грн, а валовий дохід збільшився на 23,4 % і становив 1788,2 тис. грн. Чистий прибуток зріс на 12 % до 402,9 тис. грн.

2. Книги складають 75,8 % продажів, з яких найпопулярнішими категоріями є художня література (33,6 %) і дитяча література (22,2 %). Проте рентабельність продажів знизилася до 29,1 % через інфляцію та зменшення купівельної спроможності.

3. Конкурентоспроможність книгарні оцінено у 5,6 бали, що перевищує результат основного конкурента (5,1 бали). Частка ринку зросла до 65,5 %, а середня ціна книги становить 285,3 грн (на 5,7 % більше, ніж у конкурента). Книгарня активно підтримує популяризацію україномовної літератури, яка складає 85 % її асортименту, та впроваджує інноваційні підходи для залучення нових клієнтів. Значний внесок у конкурентоспроможність забезпечує клієнтоорієнтованість, розташування в центрі міста та надання додаткових послуг, що створює стійку базу для подальшого зростання. Виявлено, що зростання популярності книг українських авторів, підвищення попиту на історичну та науково-популярну літературу, а також орієнтація на молодь (16-27 років) сприяють стабільному попиту.

4. Книгарня залишається лідером у сегменті завдяки клієнтоорієнтованому підходу, інвестиціям у інновації та культурному внеску в розвиток регіону. Але зниження рентабельності та повільний оборот книжкової продукції потребують впровадження нових стратегій.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства

У 2025 р. книгарні варто підкреслювати цінність своєї продукції (широкий вибір, якість книг, спеціалізовану літературу) для обґрунтування вищої ціни. У конкурентній боротьбі доцільно використовувати акції та програми лояльності, щоб залучити клієнтів, які орієнтуються на нижчі ціни. Важливим є розширення онлайн-продажів, що допоможе охопити ширшу аудиторію. Отже, для посилення своїх конкурентних позицій книгарні необхідно: активно працювати над підвищенням лояльності клієнтів (знижки, програми лояльності); збільшувати маркетингові зусилля, щоб залучати нових покупців; підтримувати конкурентну цінову політику, особливо для популярних книг.

Для посилення конкурентної стратегії лідируючої конкурентної позиції книгарні у 2025-2029 рр. доцільно реалізувати наступні проекти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проекти конкурентної стратегії книгарні, 2025-2029 рр.

Стратегічні проекти	Рік запровадження	Витрати, тис. грн
Облаштування кавомашини	2025	192,3
Створення інтернет-сторінки	2025	34,4
Оновлення асортименту книгарні. Знижки, програми лояльності	2025	45,2
Підвищення професійних навичок продавців	2025	15,2
Облаштування дитячого куточка, перегляд фільмів під відкритим небом	2026	36,3
Цифрові нововведення у магазині	2027	151,3
Всього	x	474,7

Джерело: пропозиції автора

Рекомендується вивчати та впроваджувати досвід провідних закордонних книготорговельних мереж, встановлювати партнерські

відносини з видавництвами США та Західної Європи, а також організувати закордонні стажування для продавців-консультантів. Варто брати участь у грантових програмах і залучати співфінансування від ЄС для реалізації соціальних проєктів.

Продавці книгарні повинні добре знати асортимент продукції, враховуючи потреби споживачів і їхній соціальний статус. Однак, враховуючи ринкові умови та зовнішні виклики (як-от Covid, військовий стан чи інфляція), книгарня змушена орієнтуватися на максимізацію доходів, що ускладнює підвищення рівня задоволення духовних і інтелектуальних потреб суспільства. Попри це, якість обслуговування та задоволення інформаційних потреб клієнтів повинні залишатися пріоритетними. Налагодження ефективної інформаційної системи щодо торгівлі книгами сприятиме оптимізації асортименту та покращенню роботи книгарні.

Особливу увагу слід приділяти створенню позитивного іміджу книготоргівлі та формуванню довготривалих відносин із покупцями, постачальниками та жителями Миргородського району, де працює книгарня. Це є важливим принципом торговельної політики та методом підвищення конкурентоспроможності.

Серед послуг, які варто запровадити, пропонуємо: електронний пошук книг, створення інтернет-сторінки магазину, безкоштовний прокат книжок, подарунки при покупці, впровадження картки постійного клієнта, можливість замовлення книг по телефону без передоплати, дитячий куточок для комфортного читання казок, а також акції, презентації та конкурси.

Для успішного розвитку книги як товару варто інтегрувати книгарню з іншими активностями, наприклад, поєднати її з кав'ярнею, локацією для заходів та галереєю візуального мистецтва. Такий комплексний підхід може залучити ширшу аудиторію та збільшити інтерес до книгарні навіть за умов високої конкуренції з цифровими медіа.

Книгарня має перетворитися на осередок культурного життя, де відвідувачі зможуть зустрітися з письменниками, обговорити книги в рамках

книжкових клубів, насолодитися кавою, переглянути видання, а вже потім, можливо, здійснити покупку. Це ефективний і важливий інструмент популяризації як перспективних авторів, так і їхніх творів.

Варто брати участь у тренінгах, які навчають ефективної роботи з клієнтами та покупцями. Практичні завдання, як-от спостереження за людьми у транспорті, аналіз їхньої поведінки та зовнішнього вигляду, допомагають краще розуміти типи покупців. Це дозволяє ще з першого слова, погляду чи напрямку руху клієнта визначити, як із ним взаємодіяти: чи потрібно бути наполегливим, стриманим, чи взагалі не втручатися. Головний акцент у книгарні має бути на побудові довірливих взаємин із відвідувачами. У сучасних умовах система електронного розповсюдження книг стає перспективним напрямком дистанційних продажів. Інтернет дозволяє використовувати такі канали, як сайти видавництв, електронні книжкові магазини, онлайн-майданчики на базі офлайн-магазинів, а також спеціалізовані ресурси (аукціони, електронні вітрини).

Рекомендується створити інтернет-сторінку для книгарні, яка в 2025 р. працюватиме у базовому текстовому форматі, а з 2026 року – повноцінний сайт із можливістю ознайомлення з асортиментом і замовлення книг онлайн. Сьогодні в інтернеті функціонує понад 100 сайтів українських книжкових магазинів і видавництв. Переваги онлайн-книгарень у порівнянні з традиційними полягають у цілодобовій доступності, широкому асортименті та можливості зворотного зв'язку з клієнтами. На основі цих переваг інтернет-книгарня може стати важливою складовою системи поширення книг.

Витрати на створення інтернет сторінки книгарні наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на створення інтернет-сторінки книгарні, 2025 р., грн

Послуги	Сума
Створення інтернет-сторінки	18000,0
Реєстрації доменного імені	2400,0
Хостинг	12240,0
Просування	1800,0
Всього	34440,0

Джерело: розрахунки автора

Основним призначенням сайту стане соціальна та комерційна реклама, підтримка волонтерських ініціатив і продаж продукції. Витрати на створення інтернет-сторінки для книгарні складуть 34,4 тис. грн, з яких 50,0 % буде профінансовано через грантову програму Українського інституту книги. У 2024 р. ця організація вже затвердила перелік заявок на інституційну підтримку, яка надається відповідно до вимог «Порядку надання інституційної підтримки у формі грантів суб'єктам видавничої справи».

Книгарні також доцільно запровадити нову послугу – прокат книг за ціною 100 грн за дві доби. Ця послуга вже успішно реалізована в деяких українських книгарнях і може бути адаптована для потреб магазину. Для початку доцільно виділити близько 50 популярних художніх видань, таких як детективи, фантастика, любовні романи, а також книги, що втратили товарний вигляд. Для оформлення прокату клієнти надаватимуть паспортні дані, що дозволить контролювати рух книг. Запровадження даної послуги вимагатиме організації облікової системи для фіксації книг, залучення відповідального консультанта, а також наклеювання фірмових лейб на книги, що видаються напрокат. Продавцям, які виконуватимуть додаткові функції, пропонується надавати бонуси у вигляді процентів від доходу. Ефективність послуги залежатиме від активної рекламної кампанії, спрямованої на інформування потенційних клієнтів.

Для підвищення рівня обслуговування доцільно також запровадити послугу «Книга на замовлення», яка дозволить клієнтам попередньо резервувати потрібні видання. Книгарня має потенціал розмістити 80-90 тис. найменувань книг українського, європейського та інших ринків, дотримуючись вимог законодавства, зокрема ст. 26 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». В асортименті більше 50,0 % книг будуть представлені державною мовою, що відповідатиме нормам закону та очікуванням споживачів.

Завдяки впровадженню нових сервісів книгарня зможе посилити конкурентоспроможність, задовольняючи потреби широкої аудиторії та

адаптуючись до сучасних тенденцій у сфері книгорозповсюдження. Пропонуємо ввести картку «постійного клієнта», яка дозволить створити стабільний контингент потенційних покупців, забезпечить формування бази даних і підтримку зв'язку з ними. Це включатиме інформування про нові надходження товарів та послуг, організацію розіграшів подарунків тощо. Такі заходи сприятимуть збільшенню кількості клієнтів та розвитку високої культури обслуговування.

Ми також пропонуємо випробувати нові послуги, наприклад, знижки на книгу «Заїр» від П. Коельо, де відвідувачі зможуть отримати талон зі знижкою 10% і зобов'язання придбати книгу протягом місяця після її надходження.

Ще одна ідея – це святкові подарункові набори. Вони будуть підготовлені заздалегідь для зручності покупців, також можна допомогти у виборі упаковки для різних жанрів.

Не менш важливим є підтримка зворотного зв'язку з клієнтами. Пропонуємо встановити дошку оголошень для публікації рейтингу найбільш популярних книг тижня, а також анонсів акцій. Також можна організувати фотовиставку, що розповідає про історію книгарні та її події. Інтерактивні дошки можуть стати корисними для проведення презентацій і заходів.

Ми пропонуємо постійно покращувати якість обслуговування, створюючи комфортні умови для покупців. Це включає вдосконалення інтер'єру магазину, оптимізацію розташування товарів і покращення кваліфікації продавців. Рекомендуємо розмістити касу не біля виходу, а в центрі зали у вигляді напівкруглого столу, відкритого з усіх боків. Продавці завжди будуть дякувати покупцям за покупки, запрошувати на повторні візити, а постійним клієнтам пакувати книги в екологічні фірмові сумки.

Український інститут книги рекомендує державі підтримувати та зберігати малі видавництва, оскільки вони мають найгірші фінансові показники серед усіх учасників книжкового ринку. Проте саме ці видавництва створюють значну частину впливового контенту, розвивають

нові жанрово-тематичні напрямки та відкривають молоді таланти. 17 червня 2024 року Президент України підписав Закон № 11251 «Про уточнення діяльності Українського інституту книги підтримки розповсюджувачів видавничої продукції та надання державної допомоги на придбання книг». Згідно з документом, українці, яким виповнилось 18 років із 1 січня 2024 року, отримають сертифікат у «Дії» на 908 грн для купівлі книжок у будь-якому форматі. Ці кошти підуть на підтримку видавництва, дозволяючи надрукувати додатково 1,5-2 млн україномовних книжок. Оновлення в законі також передбачають субсидії для книгарень: держава частково відшкодуватиме орендну плату, якщо 80,0 % площі приміщення використовується під книжковий магазин і не менше 80,0 % прибутку походить від продажу українських книжок. Крім того, батьки новонароджених зможуть отримати сертифікат на 908 грн для придбання книжок упродовж року з дня народження дитини. Однак цей проєкт запрацює після завершення воєнного стану.

Впровадження цих заходів для вирішення проблем книжкового бізнесу, без сумніву, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності книгарні.

3.2. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Книжковий маркет у м. Миргород повинен бути не лише інформаційно-торговельним центром і важливим каналом для роздрібного продажу книг, а й місцем, яке створює для клієнтів розважальну та комунікаційну атмосферу. Основними характеристиками книжкового маркету повинні бути: зручність у процесі покупки товару, широкий спектр сервісів та додаткових послуг, консультації та рекомендації від продавців, можливість замовлення різноманітної літератури, а також акції та дисконтні картки.

Для ефективнішого використання торгової площі та надання додаткових послуг доцільно розширити магазин, додавши другий поверх. Власниці не доведеться вирішувати земельні питання, оскільки для цієї прибудови не потрібно додаткових земельних ділянок. Згідно з п. 4 ст. 34 Закону України «Про реконструкцію будинку без зміни геометричних розмірів фундаменту» (№ 3038-17), добудова проводиться без необхідності надавати документи, що підтверджують право власності на земельну ділянку.

Крім універсальності, цей проект буде мати наступні особливості: максимальне використання корисної площі другого поверху для раціонального використання простору; стандартна висота стелі та вертикальність стін для комфортних умов експлуатації і організації простору; можливість різноманітного оформлення простору, що забезпечить функціональність; двоповерхова будівля виглядатиме солідно, створюючи можливості для стильного і елегантного інтер'єру. Зміцнення фундаменту є необхідною умовою для будівництва повноцінного поверху. Планується, що будівельні роботи розпочнуться в серпні-вересні 2025 р. За попередніми розрахунками, для будівництва необхідно виділити 250 тис. грн.

Також пропонується організувати куточок з кавомашиною в магазині. Книгарня-кав'ярня стане привабливим місцем для цільової аудиторії, адже тут можна буде насолодитися ароматною кавою з десертами в затишній атмосфері, почитати або придбати книги, а також зустріти однодумців. Витрати на облаштування цього простору наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на облаштування кавомашини у книгарні, 2025 р.

Стаття витрат	Значення
Вартість кавомашини Saeco Phedra EVO Espresso, грн	48384,0
Витрати на сировину та стаканчики, грн	144000,0
Вартість щорічного обслуговування, грн	8400,0
Валовий дохід, грн	216000,0
Прибуток, грн	63600,0
Окупність проекту, місяців	11

Джерело: розрахунки автора

Незважаючи на те, що кавовий ринок насичений, у багатьох магазинах та офісах все ще немає автоматів для приготування кави та кавових напоїв. Якщо жителі великих міст вже звикли до наявності таких апаратів у місцях скупчення людей, то в регіонах кількість вуличних кав'ярень обмежена. Тому вендинговий бізнес у Миргородському регіоні має великий потенціал для розвитку.

Згідно зі статистичними розрахунками, мінімальні продажі кави на день становитимуть близько 12 стаканчиків із середньою ціною 50 грн за штуку. Валовий річний прибуток складе 216 тис. грн, а термін окупності проекту – 11 місяців. Це дозволить створити затишну атмосферу для клієнтів, які зможуть швидко і зручно придбати каву. Водночас важливо, щоб ФОП використовував лише якісну каву. Бізнес буде прибутковим, оскільки магазин знаходиться на зупинці, де люди чекають транспорт. Для стабільного доходу вендинговий бізнес має дотримуватися кількох умов: собівартість одного напою не повинна перевищувати 7-10 грн, ціна за стакан кави – понад 50 грн. Торговельна націнка має становити 40 грн і більше. Для беззбитковості необхідно продавати 10-15 порцій кави, а для отримання суттєвих прибутків – від 25 порцій на день.

Також для підвищення конкурентоспроможності книгарні рекомендуємо на другому поверсі книгарні облаштувати дитячий куточок. Поки батьки вибиратимуть книги, діти зможуть спокійно гратися. Витрати на облаштування дитячої зони наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на облаштування дитячого куточка в книгарні, 2026 р., грн

Стаття витрат	Значення
Килим дитячий	9600,0
Ігри дитячі настільні	1800,0
Іграшки м'які	1440,0
Стіл ігровий та стільці (4 шт.)	10272,0
Канцелярські товари (олівці, ручки, фломастери, альбоми, кольоровий папір, ножиці тощо)	3600,0
Книги для читання дітям	2400,0
Міні-диван для дорослих	7200,0
Всього	36312,0

Джерело: розрахунки автора

Отже, витрати на облаштування дитячого куточка в книгарні складатимуть 36,3 тис. грн. Планується організація читання казок для дітей, зокрема під час канікул. Діти зможуть приходити до книгарні і читати вголос, а продавці записуватимуть це на відео (з попередньою згодою батьків). Очікується, що багато дітей забажають взяти участь. Батьки будуть задоволені, а деякі діти придуть самі, щоб почитати. Для початку пропонуватиметься книга «Поліанна» (серія «Класична класика») авторки Елеонори Портер.

Власниці книгарні доцільно активно формувати попит, проводячи комплекс заходів із «навчання покупців», таких як презентації, конференції та книжкові виставки. Ці заходи допоможуть створити інтерес до книг і підготувати покупців до їх придбання. Важливо організовувати конкурси, акції та зустрічі з авторами, а також презентувати нові книги. Ці події можуть бути одночасно як послугами, так і засобами стимулювання збуту.

Крім того, можна проводити акції іншого формату, наприклад, конкурс серед покупців на тему: «Улюблена книгарня: моє бачення», з креативними призами. Подібні акції корисні як для покупців, так і для продавців, адже вони відкривають нові можливості для поліпшення оформлення вітрин та вдосконалення обслуговування. Для розваги клієнтів можна запросити живий оркестр або ілюзіоніста, який демонструватиме дітям цікаві фокуси. Відомі артисти, співаки, художники чи письменники можуть створити святкову атмосферу, відповідаючи на запитання покупців, роблячи селфі та роздаючи автографи. Також можна організувати костюмовані вистави, адже малюки завжди з задоволенням грають з казковими персонажами. На вихідних або святах діти зможуть зробити фото зі Святим Миколаєм, ведмедем, Дюймовочкою та іншими героями. Важливо постійно пропонувати щось особливе, наприклад, запрошення улюбленого персонажа чи живої м'якої іграшки на день народження дитини. Також пропонується впровадити в

книгарні засоби внутрішньо-магазинної реклами через телевізійні екрани: рідкокристалічні широкоформатні монітори. Витрати на ці нововведення в книгарні у 2027 р. наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на цифрові нововведення у магазині, 2027 р., грн

Стаття витрат	Значення
Телевізор	30240,0
Ноутбук (для можливості ознайомлення з продукцією магазину)	33384,0
Оферти	6240,0
Витрати на маркетингові заходи (акції, виставки, шкільні базари, автограф-сесії тощо)	24060,0
Камери спостереження	33360,0
Дошка оголошень	24000,0
Всього	151284,0

Джерело: розрахунки автора

Отже, витрати на впровадження нововведень у книгарні складатимуть 151,3 тис. грн. Пропонується також проводити спеціальні тематичні маркетингові акції, вибираючи певну тему для оформлення магазину та підбору асортименту. Це можуть бути такі теми, як країна, пора року, автор, жанр видання або інші побажання покупців. На стелі можна розмістити «оферти» (спеціальні пропозиції), оскільки, за словами маркетологів, такі візуальні акценти можуть збільшити продажі на 20,0-30,0 %.

Для поліпшення матеріально-технічної бази книгарні рекомендується оптимально розмістити обладнання та торговельні площі, використовувати новітні торгові технології, механізувати трудомісткі процеси та впровадити комп'ютеризацію. Одним із корисних нововведень буде планшет, через який покупці зможуть самостійно дізнаватися про наявність видань у книгарні. Для контролю за роботою персоналу пропонується встановити відеоспостереження. Щоб задовольнити потреби учнів, студентів, викладачів і абітурієнтів під час шкільних базарів, важливо широко представити асортимент навчальної та методичної літератури.

Щодо поліпшення асортименту та зміцнення зв'язків, ФОП щороку має брати участь у книжковому форумі, що проходить у м. Львів. Комунікаційна

стратегія включатиме сторінки книгарні в соціальних мережах, офіційний сайт та анонсування заходів (презентацій, літературних зустрічей, автограф-сесій тощо) через засоби масової інформації. Рекомендується також використовувати зовнішню рекламу поблизу книгарні, роздаючи буклети, листівки тощо.

Для досягнення беззбитковості, книгарня може використовувати меблі та обладнання, а також укладати партнерські угоди з видавництвами та авторами на бартерних умовах. Книгарня організовуватиме рекламу та заходи, а партнери надаватимуть спонсорські дивіденди.

Доцільно застосувати крос-селінг «затишних товарів» у книгарні. Багато книжкових магазинів використовують в якості додаткового асортименту канцтовари, пазли або дитячі настільні ігри. Проте в книгарні не слід включати споживчі товари низької якості, які можуть зіпсувати атмосферу. Однак існують спеціальні товари, що асоціюються з комфортним читанням і чудово доповняють асортимент: шалі, пледи, теплі шкарпетки, недорогі настільні лампи, кава, чай, печиво. Попит на ці товари буде більшим, ніж у продуктових ритейлерів. Рекомендується розміщувати ці товари біля виходу з книгарні.

Основні напрямки удосконалення нормативно-правової бази для державної підтримки розповсюдження книг в Україні включатимуть: ухвалення підзаконних актів і інструкцій, спрямованих на розвиток мережі продажу книг у містах та регіонах; створення умов для міжнародного обміну вітчизняними книгами; надання пільгових кредитів для покращення діяльності книговидавництва; зменшення орендної плати для книгорозповсюдження; удосконалення системи ціноутворення на книжки; державна підтримка книговидавництва через субсидії, кредити та позики.

Оптимізація логістики в книгорозповсюдженні може включати такі напрямки: визначення критеріїв відбору партнерів для книгарень, розширення супутніх послуг для покращення обслуговування споживачів, раціоналізація руху книжкової продукції, зменшення обсягів складських

запасів, створення ефективних ланцюгів розповсюдження книг, зменшення витрат на продаж книг.

Використання логістики в управлінні торгівлею та розвитку культури обслуговування споживачів дозволить покращити ефективність діяльності книгарні, підвищити її конкурентоспроможність, знизити витрати, зменшити собівартість книжкової продукції, розширити ринок збуту і збільшити кількість споживачів, а також поліпшити якість сервісу.

Завдяки вдосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства, у 2025 році рівень рентабельності реалізації продукції книгарні зросте до 35,9 %.

Стратегічний напрямок книгарні буде зміцнений у правому нижньому квадранті, що забезпечить сильнішу конкурентну позицію порівняно з книгарнею-конкурентом 1 (рис. 3.1).

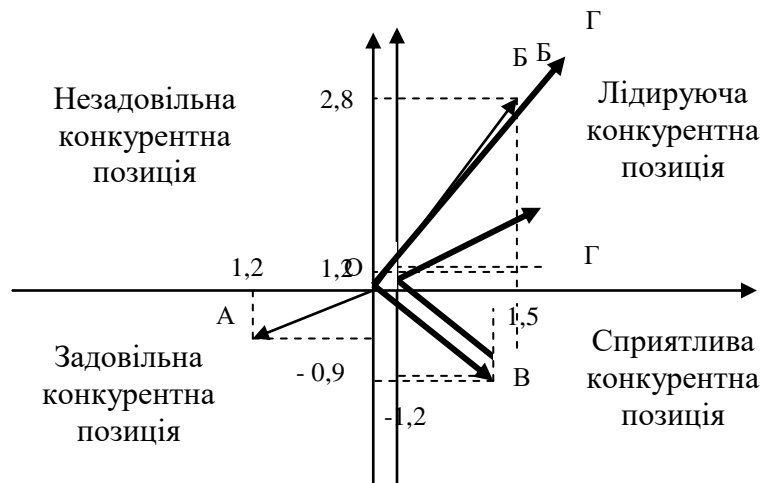


Рис. 3.1. Графічна модель конкурентної стратегії книгарні та головного конкурента-книгарні 1, 2023 р., 2025 р.:

АО – вектор конкурентної орієнтації конкурента-книгарні 1, 2023 р.;

БО – вектор конкурентної орієнтації книгарні, 2023 р.;

ВО – вектор конкурентної орієнтації конкурента-книгарні 1, 2025 р.;

ГО – вектор конкурентної орієнтації книгарні, 2025 р.

Джерело: розрахунки автора

Отже, ексклюзивна продукція, уніфікований спосіб продажу, цінності магазину – все це буде основою конкурентної переваги та передбачатиме застосування в книгарні ціннісно-компетентнісного підходу.

Доцільно встановити режим роботи книгарні, який найкраще відповідатиме потребам клієнтів, впровадити сучасне торговельне обладнання, забезпечити зразкову чистоту в усіх приміщеннях та оформити магазин відповідно до сучасних дизайнерських вимог. Проте якщо в торговому залі не буде товарів, які за якістю та асортиментом відповідають вимогам споживачів, це нівелює всі зусилля працівників. Для цього пропонується укласти договір на постачання продукції від видавництва «Книголав». Однією з основних умов високої культури торгівлі є постійна наявність якісних товарів у широкому асортименті. Це вимагає від працівників розуміння попиту, знання ринкових тенденцій, а також постійного моніторингу та аналізу ситуації на ринку. Для підтримання широкого асортименту книжкової продукції, необхідно враховувати побажання покупців. Оскільки асортимент магазину задовольняє лише 40,0 % опитаних жителів м. Миргород, важливо регулярно фіксувати та аналізувати незадоволений попит, підтримувати контакт з покупцями та інформувати їх про надходження нових видань.

Проаналізуємо ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентних переваг торговельного підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Ефективність заходів щодо підвищення конкурентних переваг книгарні,
2023 р., 2025 р.**

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р., %
	2023	2025	
Разова покупка (кількість книг), шт.	2	3	150,0
Середній чек, грн	315,2	455,0	144,4
Валовий дохід від продажу продукції та надання послуг ксерокопіювання, тис. грн	1788,2	2515,3	140,7
Додатковий валовий дохід від: облаштування кавомашини	x	63,6	x
продаж після створення інтернет-сторінки	x	75,3	x
оновлення асортименту книгарні та запровадження	x	75,8	x

знижок і програм лояльності, перегляду фільмів під відкритим небом			
від підвищення професійних навичок продавців		32,2	x
Валовий дохід, всього, тис. грн	1788,2	2762,2	154,5
Прибуток, тис. грн	402,9	580,5	144,1
Рівень рентабельності, %	29,1	35,9	x

Джерело: розрахунки автора

Отже, в цілому рівень рентабельності книгарні зросте до 35,9 %.

Висновки до розділу 3

Формування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства включає:

1. Запропоновано для забезпечення конкурентоспроможності та подальшого розвитку книгарні в умовах сучасного ринку, необхідно здійснити ряд стратегічних кроків, зокрема підвищення лояльності клієнтів, вдосконалення маркетингових та цінових стратегій, а також активне впровадження онлайн-продажів. Запровадження нових послуг, таких як прокат книг та інтернет-замовлення, а також створення інноваційних інтерактивних елементів для залучення аудиторії сприятимуть збільшенню кількості клієнтів та покращенню іміджу книгарні. Важливим є також розвиток партнерських відносин з видавництвами та участь у грантових програмах, що дозволить отримати додаткові ресурси для впровадження інновацій. Враховуючи підтримку з боку держави та ініціативи, такі заходи допоможуть книгарні зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та підвищити якість обслуговування клієнтів.

2. У 2025-2029 роках для посилення конкурентної стратегії книгарні передбачено реалізацію кількох проектів, загальна вартість яких складає 474,7 тис. грн. Це включає облаштування кавомашини (192,3 тис. грн), створення інтернет-сторінки (34,4 тис. грн), оновлення асортименту (45,2 тис. грн), підвищення кваліфікації продавців (15,2 тис. грн) та цифрові нововведення (151,3 тис. грн). Створення інтернет-ресурсів буде частково профінансовано через гранти (50,0 % вартості сайту). Запровадження нових послуг, таких як прокат книг та картки постійних клієнтів, підвищить рівень

обслуговування, а розширення інфраструктури дозволить збільшити торгову площу на 250 тис. грн. У 2025 році валовий дохід книгарні виросте на 54,5 %, досягнувши 2762,2 тис. грн, а прибуток збільшиться на 44,1 %, до 580,5 тис. грн.

3. Також, запровадження нових цифрових технологій, таких як телевізори, ноутбуки, камери спостереження та організація маркетингових заходів, дозволить збільшити продажі на 20-30,0 %.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз конкурентних переваг торговельного підприємства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Конкурентні переваги торговельного підприємства – це характеристики або властивості бізнесу, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку, залучати більше клієнтів і досягати вищих результатів, порівняно з іншими підприємствами в тій же галузі чи секторі, зокрема якість товарів, цінова політика, інновації та технології, обслуговування клієнтів, асортимент продукції, бренд та імідж, логістика та доставка, лояльність клієнтів, онлайн-продажі.

2. Дослідження показали, що книгарня працює в м. Миргород. Асортимент охоплює не лише книги, а й канцелярію, настільні ігри, послуги ксерокопіювання, що створює додаткову цінність для клієнтів. Організаційно-правова форма господарювання – фізична особа-підприємець (ФОП) на 2-й групі єдиного податку. У 2023 р. витрати магазину зросли на 27,2 % порівняно з 2019 р., досягнувши 1385,4 тис. грн, з яких 65,0 % склали постійні витрати (900,5 тис. грн). Валовий дохід у 2023 р. збільшився на 23,4 % і становив 1788,2 тис. грн, з яких 1180,3 тис. грн припадало на продаж книг. Книгарня демонструє високу фінансову стійкість із загальною оцінкою 9,3 бали за SPACE-аналізом, що значно перевищує оцінку конкурента (4,3 бали). Чистий прибуток книгарні зріс на 43,4 тис. грн (12,0 %) порівняно з 2019 р., досягнувши 402,9 тис. грн у 2023 р. Український інститут книги створив інтерактивну мапу книжкової екосистеми України для популяризації читання, куди ввійшла і книгарня.

3. Було виокремлено кілька цікавих трендів: зростає зацікавленість книгами українських авторів, зокрема Жадана С., Кідрука М. та Павлюка І. Популярними категоріями книг є історична, науково-популярна, психологічна та класична. Підвищився попит на літературу іноземними мовами. Найактивнішими читачами є аудиторія віком 16-27 років. Паперові

книги популярніші ніж електронні, зокрема е-книгам надають перевагу 12,0 % читачів.

4. Проаналізовано структуру асортименту та продажів, зокрема книги складають 75,8 % продажів магазину. Найпопулярніші категорії – художня література (33,6 %) і дитяча література (22,2 %). Магазин реалізував 5402 книги у 2023 році, що відповідає рівню беззбитковості. Продаж канцелярської продукції зріс на 10,4 % і досяг 276,4 тис. грн, а дохід від настільних ігор збільшився в 4 рази, досягнувши 853,8 тис. грн. Послуги ксерокопіювання принесли 26,7 тис. грн доходу, залучаючи додаткових клієнтів.

5. Дослідження ціноутворення та прибутковості дало можливість зробити наступні висновки: середня ціна книги у 2023 р. становила 285,3 грн, що на 16,4 % більше, ніж у 2019 р., рентабельність продажів у 2023 р. знизилася до 29,1 %, що на 3,9 % нижче, ніж у 2019 р. Основні причини – інфляція та зменшення купівельної спроможності.

6. Аналіз ринкової позиції показав, що частка ринку книгарні у м. Миргород зросла до 65,5 %, що свідчить про лідируючі позиції. Середня ціна книги на 5,7 % вище, ніж у конкурента (270 грн). Загальна оцінка конкурентоспроможності книгарні становить 5,6 бали, що перевищує результат конкурента (5,1 бали). Основний конкурент пропонує нижчі ціни та обмежений, але популярний асортимент, що приваблює клієнтів із обмеженим бюджетом.

7. Отже, книгарня займає лідируючі позиції в м. Миргород завдяки широкому асортименту, високій фінансовій стійкості та клієнтоорієнтованому підходу. Книгарня демонструє позитивну динаміку у збільшенні доходів, зберігаючи широкий асортимент і орієнтуючись на культурний розвиток регіону. Проте зниження рентабельності та повільний оборот книжкової продукції потребують впровадження нових стратегій.

Стратегічними напрямками для забезпечення конкурентних переваг книгарні будуть:

1. Посилення конкурентної стратегії лідируючої конкурентної позиції книгарні у 2025-2029 рр. передбачає реалізацію наступних проектів: облаштування кавомашини (192,3 тис. грн), створення інтернет-сторінки (34,4 тис. грн), оновлення асортименту та введення знижок (45,2 тис. грн), підвищення кваліфікації продавців (15,2 тис. грн), і цифрові нововведення (151,3 тис. грн). Загальні витрати досягатимуть 474,7 тис. грн.

2. Витрати на створення інтернет-сторінки включають створення самого сайту (18000,0 грн), реєстрацію домену (2400,0 грн), хостинг (12240,0 грн) та просування (1800,0 грн). Розширення онлайн-продажів стане ключовим для охоплення більшої аудиторії, тому впровадження інтернет-магазину є важливим етапом у стратегії.

3. Запропоновано активно долучатися до залучення грантів і державної підтримки. Зокрема, брати участь у грантових програмах та співпрацювати з державними організаціями для отримання фінансування для створення інтернет-ресурсів та підтримки культурних ініціатив. Визначено, що створення інтернет-сторінки на 50,0 % буде профінансовано через грантові програми. Передбачається залучення грантів від Українського інституту книги, державних субсидій на оренду, пільгового оподаткування для книгарні.

4. Пропонуємо нове обслуговування та додаткові послуги, зокрема прокат книг (100 грн за дві доби) та послуга книга на замовлення, підвищать рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Введення карток постійних клієнтів, організація акцій і знижок допоможе створити стабільну клієнтську базу. Доцільно активно розвивати культурні ініціативи: проведення заходів, презентацій, клубів за інтересами та арт-активностей. Популярним стане перегляд фільмів просто неба.

5. Пропонуємо розвиток інфраструктури та додаткові послуги. Враховуючи план додавання другого поверху, книгарня зможе значно збільшити свою торгову площу, що дозволить забезпечити зручніше обслуговування клієнтів, розширити асортимент товарів та надавати більше

сервісних послуг. Вартість добудови складатиме 250 тис. грн.

6. Витрати на організацію кавомашини в книгарні у 2025 р. складуть 48,4 тис. грн на кавомашину, а також 144 тис. грн на сировину та стаканчики. Валовий річний дохід від цього проекту складе 216 тис. грн, з окупністю проекту за 11 місяців. Це дозволить не тільки залучити більше клієнтів, але й підвищити рівень задоволення від обслуговування. Книгарні-кав'ярні приваблюють цільову аудиторію можливістю насолодитися ароматною кавою та смаколикami в затишній атмосфері, одночасно читаючи чи купуючи книги, а також спілкуючись із однодумцями. Також будуть продаватися додаткові товари (сувеніри).

7. Облаштування дитячого куточка коштуватиме 36,3 тис. грн. Цей крок дозволить залучити родинну аудиторію та збільшити час перебування клієнтів у книгарні, що може підвищити рівень продажів.

8. Запропонована цифровізація бізнесу та маркетингові інновації, зокрема витрати на цифрові нововведення в 2027 році складатимуть 151,3 тис. грн. Встановлення телевізорів, ноутбуків, оферт, камер спостереження та організація маркетингових заходів дозволить модернізувати магазин і залучити більше уваги до пропонованих товарів і послуг. Ці інвестиції можуть збільшити продажі на 20-30,0 %.

9. Пропонуємо підвищення конкурентоспроможності через асортимент та цінову політику. Оновлення асортименту та впровадження програм лояльності дозволить збільшити середній чек на 44,4 %, що дасть змогу підвищити загальний валовий дохід на 40,7 %.

10. В цілому, у 2025 р. валовий дохід книгарні виросте до 2762,2 тис. грн, що є на 54,5% більше порівняно з 2023 р. Прибуток зросте на 44,1% до 580,5 тис. грн. Рівень рентабельності досягне 35,9 %, що є значним покращенням порівняно з 29,1 % у 2023 р. У підсумку, стратегічна реалізація зазначених проектів та послуг дозволить книгарні підвищити конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів, підтримати лояльність існуючих та ефективно адаптуватися до сучасних змін на ринку

книгорозповсюдження.