

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ  
07 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «**Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення**» (на матеріалах магазину «**Хххххххх**» ФОП **Ххххххх** м. Полтава)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Колот Михайло Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
к. е. н., доцент

Ілона ЯСНОЛОБ

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	20
2.2. Оцінка маркетингових конкурентних переваг підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства	35
3.2. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	41
3.3. Економічний ефект від удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства	48
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання України ускладнені великою кількістю політичних і макроекономічних чинників. До чинників, які негативно впливають на розвиток вітчизняних підприємств, слід віднести на сході країни військові дії, девальвацію гривні, інфляційні процеси, відсутність ефективних реформ в економічному та політичному середовищі, монополізація, зміна структури попиту. Це зумовлює проблеми конкуренції вітчизняних підприємств, що функціонують у сфері торгівлі, бо значну частину реалізованих товарів становить імпорт. Тому дослідження конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення постають актуальною необхідністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентні переваги підприємств торговельної сфери досліджували різні науковці: 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 ін. Але вирішення проблеми використання стратегічного планування в підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств із урахуванням їх територіальних особливостей висвітлені недостатньо.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Для досягнення мети у роботі зазначені такі завдання:

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

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентних переваг підприємства і обґрунтування стратегії їх забезпечення.

**Предметом дослідження** теоретичні положення, методичне забезпечення і практичні рекомендації щодо удосконалення конкурентних переваг торговельного підприємства і обґрунтування стратегії їх забезпечення.

**Методи дослідження.** У процесі роботи застосовувались різні наукові методи: використано метод теоретичного пошуку для дослідження наукової проблематики із питань конкурентоспроможності підприємства та економічних механізмів його підвищення; абстрактно-логічний застосовували для визначення чинників зростання конкурентоспроможності продуктових магазинів; метод порівняння покладено за основу аналітичної оцінки рівня конкурентоспроможності; метод соціологічного опитування для вивчення думки фізичних осіб-підприємців стосовно конкурентоспроможності підприємства; діалектичний метод дав можливість провести теоретичні і методологічні узагальнення та сформулювати висновки.

**Інформаційною базою дослідження** послужили головні положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених щодо питань конкурентоспроможності фізичних осіб-підприємців, законодавчі та нормативно-правові акти органів державної влади України із питань розвитку продовольчого сектора, статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України і Полтавського обласного управління статистики, інформація від фізичних осіб-підприємців та результати соціологічних досліджень автора у 2016-2020 рр.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Головні наукові положення кваліфікаційної роботи, які зроблені на основі особистого здобутку автора, визначають її наукову новизну та винесені на захист.

***Набуло подальшого розвитку:***

– теоретико-методичне обґрунтування методики реалізації проєкту фіто-бару, що передбачає розробку бізнес-плану, взяття приміщення в оренду, купівлю необхідних основних засобів та ведення підприємницької діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки, які були отримані в результаті комплексного дослідження, сприятимуть зростанню конкурентоспроможності продуктових магазинів. Головні положення кваліфікаційної роботи реалізовані у практику господарської діяльності ФОП Хххххххх (магазин «Хххххххххх» м. Хххххххх).

**Апробація результатів.** Результати кваліфікаційного дослідження обговорено та схвалено на науково-практичних конференціях: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін» (21 жовтня 2021 р.) та щорічній міжвузівській студентській конференції (18 листопада 2021 р.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано три наукові праці:

Яснолоб І. О., Тихтило Б. В., Колот М. В. Конкурентні переваги еко-торгівлі в міських і сільських територіях України та США. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 70. URL: <http://www.bses.in.ua/uk>.

Яснолоб І. О., Колот М. В. Конкурентоспроможність торговельного підприємства. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін»*, 21 жовтня 2021 р. / за ред. Пилипенко К. А. Хххххххх : ПДАУ, 2021. 652 с. С. 98-100.

Колот М. В. Реклама як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*, 18 листопада 2021 р. Хххххххх: ПДАУ, 2021. 141 с. С. 58-60.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках та містить: 22 таблиці; 7 рисунків; 9 додатків; список використаних джерел складається із 74 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція є однією із найбільш фундаментальних та важливих економічних дефініцій ринкового господарювання. Це умови, які визначають положення та поведження суб'єкта господарювання на ринку. Для утримання на ринку, підприємці застосовують конкурентні стратегії – плани ініціативних дій щодо досягнення ринкового успіху та одержання конкурентних переваг над іншими [18, с. 23].

Є різні точки зору пояснення конкурентних переваг. Вперше термін «конкурентна перевага» досліджував М. Портер, який конкурентну перевагу визначав як перевагу підприємства у якійсь сфері та порівнював з іншими конкуруючими суб'єктами господарювання [55, с. 25]. Должанський І. описує ресурсну теорію формування конкурентних переваг та пов'язує її із ефективністю використання існуючого ресурсного потенціалу підприємців як суб'єктів господарювання [18, с. 34]. Євчук Л. А. асоціює конкурентну перевагу з сукупністю системоутворюючих чинників, які є різнонаправленими та визначають її стійкість і результативність [21, с. 15].

Узагальнюючи думки науковців, можемо зробити висновок, що конкурентні переваги – це спроможність підприємства конкурувати з іншими суб'єктами господарювання, забезпечувати розвиток завдяки сформованому ринковому потенціалу. Головними характеристиками конкурентних переваг науковців вважають безперервність процесу, цілеспрямованість – формування конкурентних переваг має узгоджуватися із стратегічними цілями функціонування торговельних підприємств. Але, не потрібно ототожнювати конкурентні переваги і конкурентний потенціал підприємств, адже конкурентний потенціал – це можливість підприємства забезпечити певну перевагу над особистими конкурентами, але щоб потенціал реалізувати, необхідно мати певну сукупність других впливових факторів [5, с. 64].

Трактування вченими поняття «конкурентні переваги суб'єктів господарювання» наведено 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 деяких чи в усіх видах діяльності, що забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності у короткостроковому періоді та виживання у довгостроковому періоді за рахунок постійного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, яка змінюється»
Суліма О. А. [64]	Конкурентні переваги – це сильні унікальні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, які поєднують у собі кращі елементи ведення підприємництва, зокрема маркетинг, організацію діяльності на платформі за допомогою інновацій, застосування технологій, які що роблять продукцію та послугу ексклюзивною і забезпечують підприємцю конкурентоспроможність
Борисенко З. М. [5, с. 120]	Сукупність вирішальних відмінних від суперників факторів успіху, що сприяють забезпеченню підприємцю на певний період стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку
Арестенко В. В. [3, с. 10]	Конкурентна перевага – рівень відмінності від внутрішнього і зовнішнього конкурента, спрямований на формування стійкої конкурентної позиції на довготривалий час
Азоев Г. Л. [1, с. 38]	Конкурентними перевагами підприємництва є сукупність комбінацій існуючих у нього ресурсів (просторових, сировинних, трудових, управлінських, інформаційних, технологічних, маркетингових та ін.) і способів їх застосування, що забезпечують йому більші можливості виробництва та реалізації продукції у порівнянні з його конкурентами
Гарачук Ю. О. [7, с. 61]	Конкурентні переваги підприємця – створені у результаті творчості працівників, накопичені у процесі роботи специфічні форми і процеси пристосування чинників виробництва до зовнішнього середовища, що сприяють синергізму та забезпечують вищу конкурентну цінність товару
Гуторова І. В. [55, с. 54]	Конкурентні переваги це «характеристики підприємця, що наявні при певному конкурентному статусі і результативному використанні конкурентного потенціалу і забезпечують переваги щодо конкурентів»
Гарачук Ю. О. [7, с. 61]	Конкурентні переваги – це сума головних критерії успіху, що дозволяють забезпечити тверді позиції підприємцю на ринку у довгостроковому проміжку
Губені Ю. Е. [14, с. 132]	Конкурентні переваги характеризують, як сукупність вирізняючих від підприємств-суперників вирішальних факторів успіху, що убезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну перевагу на ринку

Нестійке зовнішнє середовище та умов функціонування підприємців

спонукають їх до шукання все нових методів формування конкурентних переваг. Підприємствам доцільно розрізняти потенційні і фактичні конкурентні переваги. Потенційні – визначаються можливостями підприємства та можуть забезпечувати потенційну конкурентоздатність. Фактичні переваги можуть відповідати, або не відповідати потенційним, бути нижчими (у випадку нерезультативного управління), або більшими від потенційних (коли сформовано ефективну систему управління конкурентними перевагами). Отже, конкурентоспроможність – це результат ефективної реалізації сформованого потенціалу конкурентних переваг, що реалізуються за допомогою поєднання чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Найбільший розвиток за ринкових умов господарювання в Україні одержало торговельне підприємництво. Воно характеризується операціями й угодами по купівлі і продажу товарів і послуг. Тут швидше можна одержати віддачу. Ця сфера, багато в чому обмежена раніше, стала стрімко розвиватися головним чином як індивідуальне підприємництво за умов високої конкуренції. Якщо виробнича діяльність забезпечує, як правило, 10-12 % рентабельності підприємства, фірми, то комерційна – 20-30 % [34].

Торговельне підприємництво – це діяльність, що включає обмін, розподіл та споживанням товарів і послуг. Вона може здійснюватися суб'єктами господарювання у таких формах: енергопостачання; матеріально-технічне постачання і збут; заготівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; оптова торгівля; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво (агентська діяльність) у здійсненні торговельної діяльності тощо [10, с. 58].

Кожна людина потребує продуктів харчування, що не залежить від пори року чи стану економіки. Продуктовий магазин – це один із найпростіших видів бізнесу: відбувається покупка товару за оптовою ціною і подальший продаж за вищою [59].

Проаналізуємо особливості ритейлу в сільських та міських територіях України та США в табл. 1.2.

**Конкурентні переваги продуктового ритейлу в сільських та міських територіях України та США, 2020 р.**

Назва	Україна	США
<b>Міста</b>		
Супермаркети	АТБ, Fozzy Group, Metro Cash&Carry, Маркетопт	НЕВ, Walmart, Трейдер Джо, Амазонка, Ринковий кошик
Магазини крокової доступності	Величка чисельність	Величка чисельність grocery store. Магазину типу convenience. Популярні фермерські магазини
Продуктові ринки	Працюють за графіком постійно. Є стихійні	Один раз у тиждень проходить день фермера. Перекривають дороги та обладнують спеціальні місця
Еко-магазини	Наявні. Органічні Хххххххх на 20-50 % дорожче від звичайних	Поширені органічні магазини. Користуються популярністю
<b>Сільські території</b>		
Супермаркети	Зустрічаються лише в розвинутих селах поблизу великих міст	Наявні
Магазини крокової доступності	Чисельність залежить від кількості жителів та рівня розвитку села	Grocery. Магазини при автозаправних станціях
Продуктові ринки	Працюють у вихідні	Кілька разів у місяць
Еко-магазини	Відсутні	Поширені. Користуються популярністю

Отже, найпоширенішими представниками мережевого ритейлу є супермаркети та гіпермаркети. Магазин біля дому або крамниця зручності (convenience store) – категорія невеличких крамниць товарів широкого споживання, що розташовані у житлових кварталах або місцях із великим скупченням людей. Часто такі крамниці розташовані на першому або цокольному поверсі житлового будинку. Приміщення під магазин може бути спеціалізованим. Асортимент товару такої крамниці має бути максимально збалансованим та складатися із товарів повсякденного споживання, так як покупки «поруч із будинком» відбуваються кожного дня та включають у себе основні товари споживчого кошику. Магазини цього типу пропонують не дуже великий вибір товарів, в основному м'ясо-молочної продукції, бакалії, фруктів, овочів, алкогольних напоїв і інших харчових продуктів, а також базових господарчих товарів – побутової хімії. Ціни в магазині зазвичай вищі,

чим у торгових точках інших форматів. Такі магазини із раннього ранку до пізнього вечора часто працюють за принципом самообслуговування. Залежно від законодавчих актів окремих країн, торговельні підприємства можуть бути відчинені сім днів на тиждень, інколи цілодобово [62].

На конкурентоспроможність торговельних підприємств великий вплив мають чинники: кадровий менеджмент, якість управлінської діяльності, маркетингова концепція підприємства тощо [53, с. 203]. Схема забезпечення конкурентоспроможності наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні чинники формування конкурентних переваг торговельних підприємств [54, с. 232]

По відношенню до торговельного підприємства, залежно від місця

виникнення, фактори, що впливають на конкурентоспроможність, ділять на внутрішні (ендогенні) і зовнішні (екзогенні). Виникнення і інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємця, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту, стану ресурсної бази тощо. Отже, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємця, а з точки зору його конкурентоспроможності, описують можливість і ефективність адаптації підприємства до умов екзогенного середовища. Вони є найбільш значимими для забезпечення довготривалих конкурентних позицій підприємця, так як ці чинники є об'єктом значного впливу з боку самого підприємця [57, с. 85].

Добре продумана, чітко сформульована конкурентна стратегія вказує на ефективний шлях, Ххххххххххвні способи досягнення цілей, забезпечує підприємцю вибір перспективних і рентабельних видів діяльності, значний попит на продукцію та послуги, особливу та унікальну вигідну позицію на ринку з-поміж конкурентів. Кожне торговельне підприємство формує особисту стратегію із огляду на мету діяльності і особливості ринку. Відповідно вітчизняні підприємства повинні обов'язково усвідомлювати і пам'ятати про вплив об'єктивних процесів ринкової економіки, за якої стабільність формується стратегічним баченням прийдешнього [66, с. 30].

Стратегія основана на управлінській діяльності, що спрямована на забезпечення розвитку і координацію згідно із змінами зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку і підвищення управління конкурентоспроможністю підприємця вцілому. Щоб вибрана стратегія почала працювати, потрібно зробити відповідні зміни у організаційній структурі; розробляти систему цільових показників, що орієнтуватимуть підприємця на досягнення цілей, закладених у стратегію; забезпечити процес торгівлі необхідними ресурсами згідно затвердженої стратегії [70, с. 263].

Процес розробки стратегії на торговельному підприємстві представимо у виді етапів послідовного вирішення багатьох взаємопов'язаних стратегічних проблем (табл. 1.3).

**Елементи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності  
торговельного підприємства [71, с. 56]**

Етап I	Етап II	Етап III
1. Визначення основної стратегічної цілі, місії діяльності підприємця	1. Аналіз діяльності латентних конкурентів даного ринку	1. Формулювання стратегії для досягнення окресленої мети
2. Визначення можливостей підприємця	2. Оцінювання впливу чинників мікро- та макросередовища на діяльність підприємця	2. Визначення тактичних завдань та пріоритетів під час процесу здійснення перетворень
3. Виявлення сфери діяльності щодо використання капіталу підприємця	3. Оцінювання сучасного економічного, соціального та технологічного стану підприємця. Аналіз стратегічних альтернатив	3. Втілення стратегії

На кінцевому етапі обирається альтернативний варіант, на чого підприємець розробляє детальний бізнес-план втілення стратегії. Але навіть найкращі плани можуть стати нереалізованими через неякісне виконання чи неефективне управління конкурентоспроможністю торговельним підприємством [57, с. 85].

Методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції дають можливість отримати повнішу оцінку конкурентоспроможності. Отже, більш конкурентоспроможними є підприємці які найкраще організували виробництво, збут продукції і ефективніше управління фінансовими ресурсами. При цьому позитивним чинником є використання показників, що дозволяють досліджувати роботу підприємця в цілому. Звісно, як будь яке явище, ці методи мають й свої недоліки. Так, не враховується можливість певних груп показників для підсумкової оцінки конкурентоспроможності, може бути дублювання показників. Крім того даний метод не враховує прямі ознаки конкурентоспроможності продукції, її якість та ціни. Використання непрямих показників окреслює більш повно результативність підприємця та функціонування системи просування продукції та збуту, чим її дійсну конкурентоспроможність [54, с. 231].

Багато науковців при класифікації конкурентних стратегій спираються на погляди А. де Літла, Ф. Котлера та М. Портера. Охарактеризуємо кілька підходів щодо визначення конкурентних стратегій підприємців (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Підходи щодо визначення конкурентних стратегій підприємців [52, с. 68]**

Підхід	Різновиди конкурентних стратегій
За А. де Літлом	Стратегія лідерів або стратегія підприємців із сильною позицією
	Стратегія підприємців із сприятливою позицією
	Стратегія підприємців із задовільною позицією
	Стратегія підприємців із незадовільною позицією
За Ф. Котлером	Стратегія ринкового лідера
	Стратегія челенджера
	Стратегія послідовника
	Стратегія нішера
За М. Портером	Стратегія цінового лідера
	Стратегія диференціації
	Стратегія концентрації

Кожен підприємець, в залежності від зовнішніх та внутрішніх чинників обирає стратегію, яку він буде застосовувати для зміцнення конкурентних позицій. Враховуючи різноманітність чинників, що визначають конкурентоспроможність, портфель стратегій доцільно складати на основі принципів системності і комплексності. Цей підхід дасть можливість сформувати систему на збалансованій основі та окреслити можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємців. Розробка системи формування стратегії має здійснюватися так, щоб кожний подальший етап планування відрізнявся від попереднього певними специфічними методами реалізації [41, с. 280].

Оволодівши інформацією про потенційних покупців, підприємці можуть змінити свою комерційну пропозицію так, щоб вона задовольняла як наявні потреби, а приховані мотиви споживачів. Щоб виявити та освоїти ключові для успіху споживчі характеристики потрібно дізнаватися більше про

своїх споживачів шляхом аналізу їх поведінки. Доцільно досліджувати чинники, які формують цю поведінку, розробляти маркетингові заходи, що будуть чи компенсувати будь-який негативний чинник, чи робити акцент на позитивних аспектах, що вплине на купівлю вцілому [38, с. 263].

Стратегія зростання конкурентоспроможності підприємців щодо створення споживчої цінності включає кілька етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Основні етапи стратегічного планування щодо зростання конкурентоспроможності підприємців [35, с. 160]**

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 вцілому

Вцілому, 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. 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]

В умовах господарювання управління конкуренцією стає регулятором суспільного процесу відтворення. Менеджмент сучасної конкуренції має кілька рівнів: великим корпораціям характерна тенденція до олігополістичної конкуренції; відносини великих корпорацій із дрібними та середніми підприємствами очолює тенденція до монополістичної конкуренції; між дрібними і середніми підприємствами конкуренція приглядатиметься як досконала значною мірою [28, с. 80].

Отже, щоб бути конкурентоспроможним підприємці повинні мати унікальні конкурентні переваги стратегічного рівня. Наявність ресурсів забезпечує результативну операційну діяльність лише тимчасово, тому важливим напрямом є розроблення ефективної стратегії розвитку, що будуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства та орієнтуватиметься на унікальні види діяльності.

## Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз конкурентних переваг підприємства та стратегії їх забезпечення дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Конкурентні переваги – це відмінності підприємства від конкурентів у деяких чи всіх видах діяльності, що забезпечують зростання його соціально-економічної ефективності у короткостроковому періоді та виживання у довгостроковому за рахунок регулярного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до навколишнього середовища і умов конкурентної швидко змінюваної конкурентної боротьби. Процес формування конкурентних переваг має бути постійним, цілеспрямованим та узгодженим зі стратегічними цілями діяльності підприємця. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства включає програму дій, направлених на досягнення його довготермінових конкурентних переваг. Включає такі елементи: аналіз та сегментація покупців, розгляд процесу прийняття рішення щодо покупки, розробку маркетингової стратегії, визначення ефективності роботи підприємця. Види конкурентних стратегій за А. де Літлом: лідера, підприємства із сприятливою позицією, із задовільною позицією або не задовільною позицією.

2. Конкуренція буває: за якісними критеріями – досконала (чиста конкуренція) і недосконала (монополістична, чиста монополія, олігополістична); за кількісними – міжнародна, міжгалузева та внутрішньогалузева. Вибір методики аналізу конкурентоспроможності залежить від багатьох чинників: спеціалізації підприємця, економічної ситуації у країні, кон'юнктури ринку та ін.

3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на створенні його споживчої цінності. Магазин біля дому – це невеличка крамниця товарів широкого споживання. Конкурентною перевагою якої в більшості випадків є: розміщення в будинку; підбір свіжих, якісних, але дорожчих продуктів; може бути спеціалізованою. Формат таких магазинів – це європейський і навіть світовий тренд.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Магазин «Ххххххххх» фізичної особи-підприємця Хххххххх. створено із метою розвитку торгівлі, забезпечення споживачів продуктами щоденного споживання та отримання прибутку. Це магазин крокової доступності – маленька крамниця з незначним асортиментом продуктів, які жителі мікрорайону бажають придбати після роботи. Вдень торговельну точку найчастіше відвідують пенсіонерами та домогосподарками.

Основною перевагою магазину, що розташовується у спальному районі м. Хххххххх – близькість до будинків. Крамниця «Ххххххххх» ФОП Хххххххх. (додаток А) в м. Хххххххх (додаток Б) та займає 100 м<sup>2</sup> першого поверху дев'ятиповерхової житлової будівлі. Магазин розміщено у безпосередній близькості до зупинки громадського транспорту, чим забезпечується висока прохідність. Обладнана парковка для авто. Графік роботи магазину: 9:00 – 22:00, без перерви на обід та вихідних. Беззбитковість функціонування магазину на 50 покупців у день з середнім рівнем достатку, кожен з яких робить купівлю на 80-200 грн (мінімальна сума чеку). Магазин має право здійснювати такі види діяльності: роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах здебільшого продуктами харчування, тютюновими виробами та напоями.

Управління діяльністю магазину здійснює фізична особа-підприємець Хххххххх. Йому підпорядковані продавці, діяльність яких регулюється колективним договором. Працівники працюють на підставі посадової інструкцій, де визначається місце, роль у системі управління, головні завдання, обов'язки, права та відповідальність за виконувану роботу.

Головним приміщенням магазину є торговельний зал, який займає

площу 100 м<sup>2</sup>. З них, 70 м<sup>2</sup> відводиться для торгівлі, а решту виділено під складські приміщення та підсобні кімнати. Внутрішнє планування – це компонент успіху магазину, інтер'єр магазину намагаються отожднювати із домашнім комфортом та творчо ставляться до справи. У плануванні магазину передбачено застосування площ, майстерно здійснювати викладку продукції, що сприяє максимальному продажу товару.

На площі в 70 м<sup>2</sup> торговельної зони магазину знаходиться 500 найменувань товару по секціях: бакалія, гастрономія, хлібобулочні вироби, м'ясо і ковбаси, молочні Хххххххх, алкогольні і безалкогольні напої. Проаналізуємо показники комерційної роботи магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники комерційної діяльності магазину «Хххххххх»  
ФОП Хххххххх., 2016-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чистий дохід	5512,3	7812,3	7623,2	8512,3	10640,5	193,0
Податок на додану вартість	937,1	1328,1	1295,9	1447,1	1808,9	193,0
Собівартість реалізації товарів	1177,7	1370,4	1751,1	1736,9	2461,3	209,0
Валовий прибуток	3397,5	5113,8	4576,2	5328,3	6370,3	187,5
Адміністративні витрати	183,7	132	167,9	148,8	155,7	84,8
Витрати на збут	276,0	222,4	315,6	355,9	380,9	138,0
Операційні витрати	645,2	715,2	720,3	735,6	755,4	117,1
Інші витрати	89,1	118,6	102,3	90,4	102,3	114,8
Чистий фінансовий результат (дохід)	2203,5	3925,6	3270,1	3997,6	4976,0	225,8
Податок на прибуток	396,6	706,6	588,6	719,6	895,7	225,8
Рівень рентабельності продажів, %	76,2	125,8	87,7	106,9	105,8	x

Проведений аналіз головних показників роботи магазину «Хххххххх»

ФОП Хххххххх. показує стабільність його роботи із позитивною динамікою росту. Відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції до 10640,5 тис. грн, що на 93 % більше ніж у 2016 р. Адміністративні витрати зменшились до 155,7 тис. грн, або на 15,2 % менші ніж у 2016 р. Про позитивну динаміку покращення торговельної діяльності свідчить зростання чистого фінансового результату у 2020 р до 4976,0 тис. грн. Операційні витрати зросли і становили 755,4 тис. грн, що до 110,2 тис. грн більше чим у 2016 р. Рівень рентабельності продажу у 2020 р. підвищився до 105,8 %.

Два продавці-консультанти магазину намагаються перетворити покупців на лояльних. Продавців отримували заробітну плату у 2020 р. у розмірі 10,7 тис. грн. Керуючий (власник) має стабільний дохід 2-2,5 % від виручки. Бухгалтерські проводки аутсорсингу (ведення звітів та звернення в податкову) здійснюються на основі – 3000 грн/міс. У табл. 2.2 наведено інформацію про наявність та використання трудових ресурсів крамниці «Хххххххххх» ФОП Хххххххх.

Таблиця 2.2

**Наявність трудових ресурсів і ефективність їх використання у  
магазині «Хххххххххх» ФОП Хххххххх., 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньооблікова чисельність, осіб	2	2	2	2	2	100,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	162,0	172,8	208,8	250,4	260,8	161,0
Темп зростання оплати праці	х	8,6	9,8	14,4	11,6	х
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	85,1	13,6	67,4	58	64,9	76,3
Ххххххххххність праці (за чистим доходом), тис. грн	2756,15	3906,15	3811,6	4256,15	5320,25	193,0
Темп зростання Ххххххххххності праці	х	1150,0	-94,6	444,6	1064,1	х
Зарплатовіддача, грн	34,0	45,2	36,5	34,0	40,8	119,9
Рівень комерційних доходів на одного працівника	1101,8	1962,8	1635,1	1998,8	2488,0	в 2,3 р. б.
Середньомісячна заробітна плата, грн	6750,0	7200,0	8700,0	10433,3	10866,7	161,0

Отже, протягом 2016-2020 рр. Ххххххххххвність праці у продуктовому магазині ФОП Хххххххх. зросла до 5320,5 тис. грн, що відбулося за рахунок зростання обсягу товарообороту вцілому. Зарплатовіддача зросла до 40,8 грн, що на 19,9 % більше ніж у 2016 р. Витрати на оплату праці у 2020 р. становили 260,8 тис. грн, що на 61 % більше ніж у 2016 р. Відрахування на соціальні заходи знизились до 64,9 тис. грн, або на 23,7 % менше у порівнянні з 2016 р.

Власником крамниці контролює торговельні процеси, оформляє потрібні допуски, оборотний капітал та технічне й технологічне обладнання. Фізична особа-підприємець забезпечує наявність на торговельному місці необхідних документів: виписки чи витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань; реєстраційного посвідчення до реєстратора розрахункових операцій (чи його копія); останню довідку про опломбування реєстратора розрахункових операцій (чи копію); книгу обліку розрахункових операцій (поточна або остання використана); документ, що підтверджує право власності приміщення на здійснення торговельної діяльності; книга обліку доходів і витрат; свідоцтво платника податку; ліцензія; трудові угоди з найманими працівниками; посвідчення особи, що проводить торговельну діяльність.

У магазині обладнано куточок споживача, де знаходиться: виписка із державного реєстру, витяг із реєстру платників єдиного податку, книга відгуків та пропозицій, Закон України «Про захист прав споживачів», ліцензії.

У табл. 2.3 зазначимо наявність активів крамниці «Хххххххххх» ФОП Хххххххх. Отже, в магазині у структурі активів спостерігається тенденція до зростання, адже чисельність запасів у 2020 р. зросла на 4,6 тис. грн, або на 2,4 %. Вона росте швидшими темпами чим обсяг товарообороту, що свідчить про позитивну тенденцією. У 2020 р. на рахунку підприємства у банку налічувалось 50,3 тис. грн, або на 45,0 тис. грн (47,2 %) менше ніж у 2016 р. Вартість основних засобів у 2020 р. збільшилася до 250 тис. грн, або на 8,6 % ніж у 2016 р.

Таблиця 2.3

**Наявність активів магазину «Хххххххх» ФОП Ххххххх.,  
2016-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Основні засоби (первісна вартість)	230,3	285,3	260,3	270,3	250,0	108,6
Запаси	189,6	201,6	226,8	252,0	194,2	102,4
Товари	95,3	99,2	111,6	124,0	189,6	199,1
Рахунки в банках	95,3	62,8	70,7	78,5	50,3	52,8

Асортимент крамниці «Хххххххх» ФОП Ххххххх. має товари першої необхідності: молочні Хххххххх, хлібобулочні вироби, ковбасні вироби, м'ясо, яйця, фрукти та овочі, бакалію (макарони, крупа, цукор, кава, чай) та консервовані Хххххххх. Фізична особа-підприємець має дозвіл на продажу алкоголю та тютюнових виробів. Оптимальним шляхом доставки продукції від роздрібних постачальників за встановленим графіком відбувається за допомогою їх транспорту. Критерії оцінки ефективності асортиментної стратегії розвитку торговельного підприємства «Хххххххх» у 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ефективність застосування асортиментної стратегії розвитку магазину  
«Хххххххх» ФОП Ххххххх., 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. від 2016 р., (+, -)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Кількість різновидів товарів, шт.	212	255	219	201	227	15
Ширина асортименту, видів:						
хліб	5	6	7	7	6	1
печиво	15	16	15	17	17	2
ковбаси	20	15	16	15	15	-5
Коефіцієнт ширини асортименту	0,240	0,250	0,220	0,200	0,200	-0,04
Коефіцієнт глибини асортименту	0,120	0,128	0,129	0,131	0,132	0,012

Коефіцієнт ширини асортименту у 2020 р. складав 0,200, коефіцієнт глибини збільшився до 0,132. Проаналізуємо показники стійкості асортиментної продукції магазину в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники стійкості асортименту крамниці «Хххххххх»**

**ФОП Ххххххх., 2016-2020 рр.**

Найменування товару	Термін реалізації	Коефіцієнт стійкості асортименту
Хліб «Пушкарівський»	2	0,070
Олія оливкова «Kalamata»	186	0,516
Майонез «Щедро Провансаль»	120	0,338
Масло солодковершове селянське «Яготинське»	35	0,096
Ковбаса «Глобино»	250	0,683

Отже, коефіцієнт стійкості хліба «Пушкарівський» становить 0,070, олії оливкової «Олімп» – 0,516, майонезу «Щедро Провансаль» – 0,338, ковбаси «Глобино» – 0,683.

Умови праці на робочому місці та безпека технологічних процесів, стан засобів колективного і індивідуального захисту, які використовуються працівниками, та санітарно-побутові умови праці магазину «Хххххххх» відповідають вимогам нормативно-правових документів про охорону праці.

Фінансові результати діяльності крамниці «Хххххххх» ФОП Ххххххх.: виручка у місяць – 410 тис. грн, націнка на непродовольчі товари (скатерті, серветки, одноразовий посуд тощо) в середньому становить 30 %, на Хххххххх харчування – 20 %, а алкогольну та тютюнову продукцію – до 100 %.

Приміщення магазину відповідає правилам пожежної безпеки і працівники проінструктовані, щодо поведження у різних ситуаціях. Капітальний ремонт крамниці було здійснено у 2016 році. У магазині «Хххххххх» підтримують екологічні акції, зокрема, сміття, що виносяться із магазину сортують за видами (скло, папір, пластик, органічні відходи) та викидають у спеціальні контейнери. Приміщення магазину відповідають всім вимогам санітарних норм. Територія, що знаходиться біля крамниці чиста і

охайно прибрана, проведено озеленення. У табл. 2.6 зазначено дані аналізу ефективності використання основних фондів магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх.

Таблиця 2.6

**Ефективність застосування основних засобів  
магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх., 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. від 2016 р., (+, -)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Фондовіддача, тис. грн	25,8	21,0	21,5	22,2	26,1	0,3
Фондомісткість, грн	60,0	50,0	60,0	51,2	50,0	-0,01
Рентабельність основних засобів, %	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	-0,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,215	0,350	0,300	0,460	0,475	0,260
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,912	0,850	0,870	0,800	0,760	-0,152
Питома вага основних засобів: у загальному обсязі необоротних активів, %	89,3	90,9	98,7	87,3	86,4	-2,9
у загальному обсязі активів, %	19,1	18,4	19,3	15,9	16,5	-2,6

Отже, магазин не досить ефективно застосовує основні засоби. При цьому, показник фондовіддачі має зростає до 26,1 тис. грн, а показник фондомісткості – спадає до 50 грн. Показник фондовіддачі у 2020 р. збільшився на 300 грн. Ріст фондовіддачі приводить до відносної економії виробничих основних фондів та до збільшення обсягу товарообігу.

Зменшення рентабельності основних фондів у 2020 р. на 0,2 % свідчить зменшення ефективності використовувати основних засобів у магазині, а зростання коефіцієнту зносу основних засобів крамниці «Хххххххх» ФОП Хххххххх. у 2020 р. до 0,474 в.п., або на 0,16 (53,3 %) говорить про велике зношення основних засобів магазину.

Вцілому робота магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх. націлена як на задоволення потреб споживачів й врахування соціальних і екологічних вимог підприємництва. Протягом 2016-2020 магазин «Хххххххх» ФОП Хххххххх. працював результативно.

## 2.2. Стан стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Під час кризи реалізація продуктів харчування не так сильно страждає, як продаж одягу або інших товарів. Адже без їжі людина не може обійтися. Отже, продуктовий магазин буде завжди прибутковим. Стратегічне управління у магазині «Хххххххх» здійснює директор – фізична особа-підприємець Хххххххх.

Асортимент товарів магазину постійно оновлюється. На це впливає науково-технічний прогрес, фінансова спроможність споживачів та їх смаки, сезонні коливання у попиті та інші чинники. Магазин «Хххххххх» ФОП Хххххххх. функціонує у мікрорайоні Боженка м. Полтави, присутня численна кількість каналів реалізації продуктів харчування: як індивідуальні ринкові прилавки, так і супермаркет «Маркетопт» та «Сільпо». Розглянемо переваги головних конкурентів магазину (рис. 2.1).

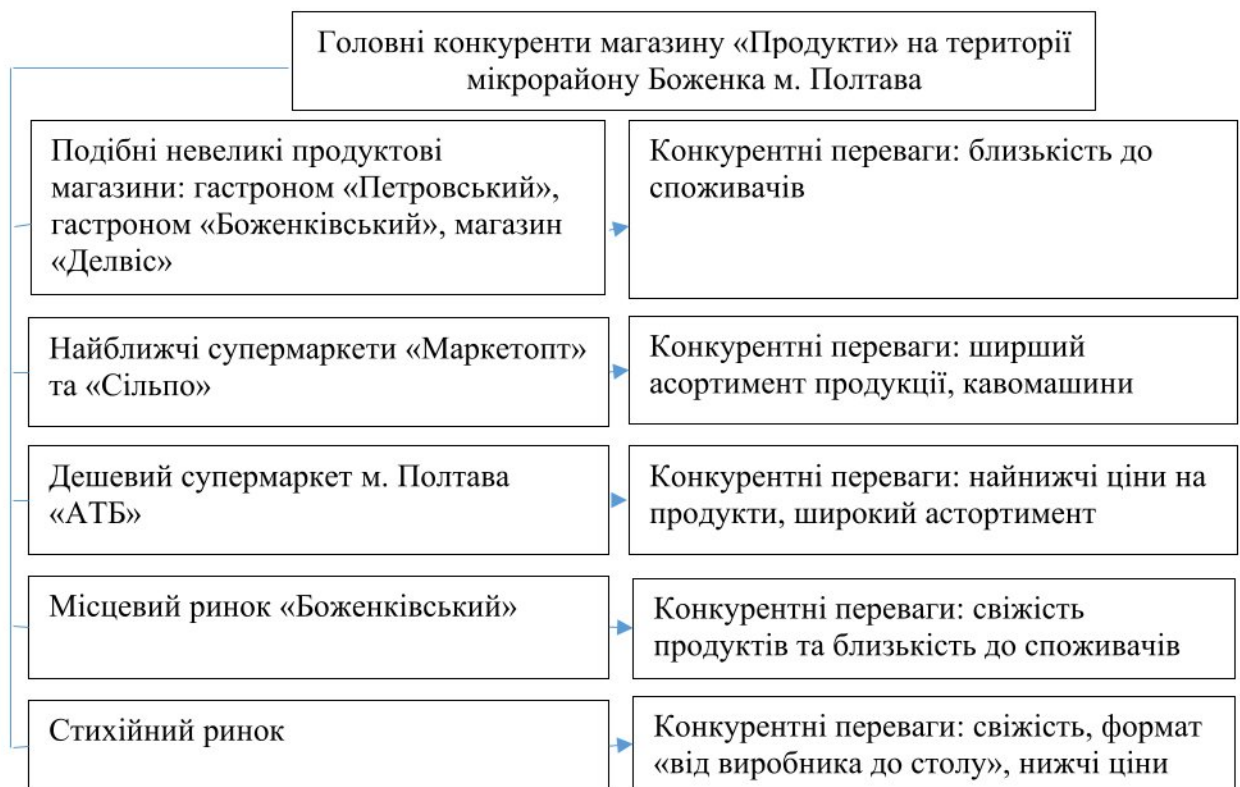


Рис. 2.1. Головні конкуренти магазину «Хххххххх», 2016-2020 рр.

Поряд з магазином «Хххххххх» ФОП Хххххххх. діє ринок

«Боженківський», гастрономи «Хххххххххххх» і «Боженківський», супермаркети «Сільпо» та «АТБ». Хоч це і серйозна конкуренція, але свою частку ринку магазин «Хххххххххх» ФОП Хххххххх. завоював за допомогою широкого асортименту свіжих продуктів та демократичних цін. Бо жителі, мікрорайону відповідно до здійсненого соціопитування, часто незадоволені якістю продуктів харчування та високою ціновою політикою гастрономів. Дохідність магазину зумовлена швидким товарообігом. У крамниці Ххххххххх купують постійні споживачів, що прискіпливо ставляться до співвідношення ціна та якість. Магазин близько розташований до новобудов с. Щербані, відповідно чисельність клієнтів з кожним роком росте.

Застосуємо метод SPACE аналізу для дослідження ринкової позиції і вибору оптимальної конкурентної стратегії крамниці «Хххххххххх» ФОП Хххххххх. та його основного територіального конкурента – гастроному «Хххххххххххххххххххх». Результати оцінки показників за ключовими критеріями наведені в балах у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка конкурентоспроможності магазину «Хххххххххх» ФОП Хххххххх.  
методом SPACE-аналізу, 2020 р.**

Критерії	Магазин «Хххххххххх» ФОП Ххххххххх.			Гастроном «Хххххххххххххххххххх»		
	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5	6	7
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>						
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
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>						
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
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>						
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6	8	0,4	3,2





**Характеристика головних конкурентів роздрібної торгівлі мікрорайону  
Боженка м. Ххххххх, 2016-2020 рр.**

Вид торгівлі	Коротка характеристика роздрібної торгівлі
Ринок мікрорайону Боженка	Основна категорія товарів: Хххххххх харчування, в основному Хххххххх тривалого зберігання (консерви, сіль, цукор, крупи, борошно), солодощі, фрукти, овочі, екзотичні плоди та ягоди, сухофрукти, м'ясо і м'ясна продукція, яйця, риба, тощо. Характерні риси магазинів на території ринку: звичайне обслуговування через прилавок; ціни варіюються, переважно середні і низькі рівні; достатній асортимент товарів; мінімалізм оформлення магазинів; невеликий розмір. Стратегія помірнього розвитку
Національні мережі магазинів («Сільпо», «АТБ», Маркетопт)	Головна категорія товарів: всі види Хххххххх харчування, зокрема, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, закуски, м'ясні вироби, риба та море Хххххххх, напівфабрикати та Хххххххх тривалого зберігання (консерви, крупи, сіль, цукор, борошно), лікєро-горілчані відділи. Наявність «власної марки». Характерні риси: великий асортимент товарів; звичайне самообслуговування; ціни встановлюються у залежності від конкретної мережі (наприклад, АТБ – низькі, «Сільпо» – високі); функціональний та гарно оздоблений інтер'єр; торговельні площі від 300 до 1500 м <sup>2</sup> ; добре зроблена викладка товарів на полицях. Стратегія бурхливого розвитку
Роздрібний магазин «Хххххххх» ФОП Хххххххх.	Головна категорія товарів: товари швидкого споживання – кондитерські вироби, хлібобулочні вироби, закуски, м'ясні вироби, безалкогольні напої, цигарки і ін. Незначна кількість номенклатури. Характерні риси: звичайне обслуговування через прилавок; ціни варіюють, тенденція до помірних або високих; місце розташування – близько до споживача (у «спальному» районі м. Хххххххх); торгова площа обмежена; розміщується на першому поверсі житлового будинку. Стратегія помірнього розвитку

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 магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх. у напрямку збільшення свого продажу. Важливим чинником конкуренції є цінова політика. Наведемо показники порівняння асортименту і цін на фрукти та овочі, найбільш популярні тістечка та крупи головного конкуренту магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх. гастроному «Хххххххххххх» в табл. 2.9.



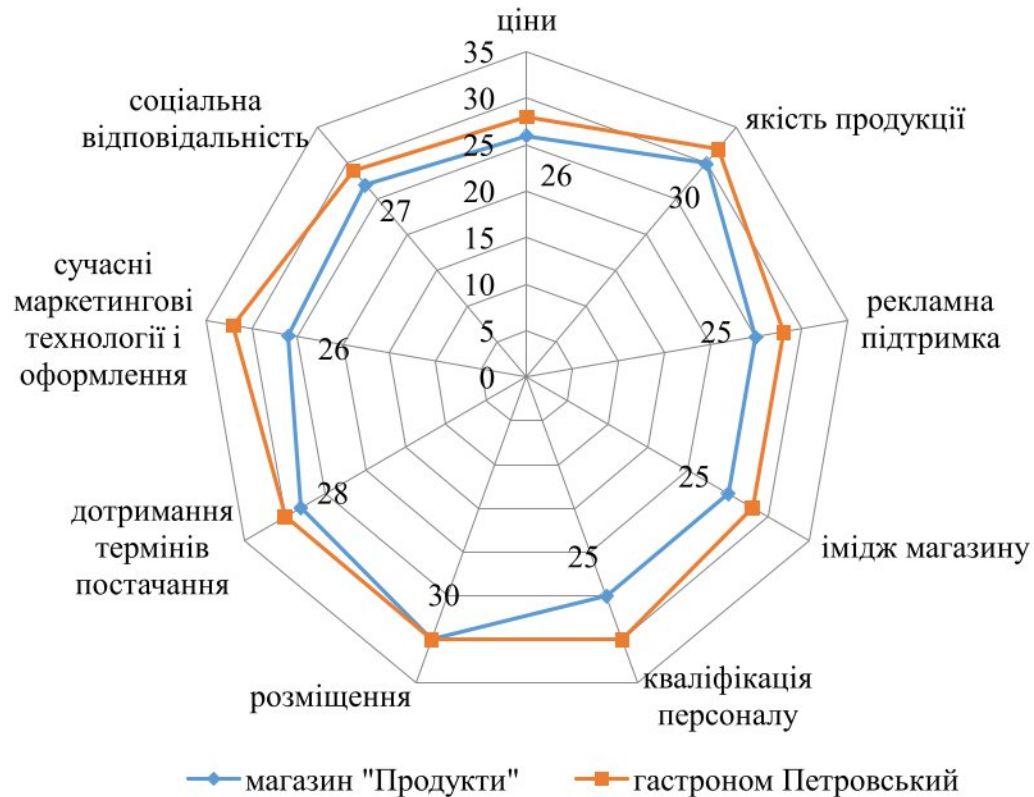


Рис. 2.3. Радіальна діаграма конкурентоспроможності магазину «Хххххххххх» ФОП Хххххххх. і гастроному «Хххххххххххххх», 2020 р.

Торговельні заклади мікрорайону Боженка для приваблення клієнтів застосовують різні рекламні заходи. Реклама виробників торговельних марок і постачальників товару наведена у додатку Г. Вцілому, аналіз рекламних заходів магазинів дав можливість зробити висновок, що найпоширенішими рекламними засобами є: друковані матеріали та торговельне обладнання.

Покупцям комфортніше зробити покупку у магазині біля дому чим йти у великий магазин і чекати чергу, чи в період спалаху захворювань Covid знаходитись у натовпі людей. Але раз у тиждень вони ходять за покупками у великі магазини. Покупці затишного магазину «Хххххххххх» ФОП Хххххххх. платять за сервіс більш високого рівня, ніж у магазинах класичного дискаунтера. Підприємець періодично знаходить компроміс між якістю товару та його ціною, базуючись на потребах споживачів. Отже, конкуренція серед невеликих магазинів з кожним роком зростає.





Отже, доцільно розробити заходи для підтримки і посилення конкурентних особливостей магазину «Хххххххх» ФОП Хххххххх., які будуть реалізовані за допомогою восьми головних блоків механізму підвищення конкурентоспроможності крамниці. Зокрема, у 2022 р. пропонуємо застосувати: стратегію збуту – креативну, зокрема, перейменуємо магазин з «Хххххххх» на «Яблуко», маркетингу – фокусування, конкурентну – нішевого розвитку (підприємства із сприятливою позицією). Прогноз наведено у табл. табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні напрями удосконалення конкурентних переваг  
продуктового магазину «Хххххххх», 2020, 2022 рр.**

Показники	Роки	
	2020	2022
Місія	Забезпечення населення продукцією за низькими цінами	Магазин раціонального харчування
Вид стратегії: конкурентна	Стратегія помірному розвитку. Вектор підприємства із задовільною позицією	Стратегія нішевого розвитку. Вектор підприємства із сприятливою позицією
маркетингова	Лідирування на основі зниження витрат	Фокусування
збутова	Агресивний продаж	Креативна
Інвестиційні витрати, тис. грн	120,8	653,0
Рівень рентабельності реалізації, %	105,8	165,5

Відповідно, за допомогою реалізації стратегічних заходів рівень рентабельності продажу підвищиться до 165,5 % у 2022 р. і при зростанні інвестиційних витрат до 653 тис. грн.

Конкурентна стратегія, яка буде застосована у 2022 р. – стратегія нішевого розвитку передбачатиме комплекс інноваційних заходів, що дозволять підвищити прибутковість підприємства.

Складові елементи стратегії магазину «Яблуко» ФОП Хххххххх. по підвищенню конкуренції наведено у табл. 3.2.

**Заходи реалізації конкурентної стратегії нішевого розвитку магазину  
«Хххххххх» ФОП Ххххххх., 2022-2026 рр.**

Рік	Проект
2022	Зміна назву магазин «Хххххххх» на комерційне найменування (бренд): «Яблуко» як магазину раціонального харчування. Демонстративне приготування і апробація готових блюд безпосередньо у крамниці. Розробка промоушн-кампанії. Застосування SMM-маркетингу. Відкриття інтернет-магазину продажу продуктів. Обладнання міні-кав'ярні. Використання послуг професійного мерчандайзера
2023	Укладання договору з еко-фермою «Молоко від фермера», «Органік». Прийняти участі у фестивалі Poltava eco family day і гостро-вечері go-to market
2024	Обладнати короткочасні прилавки та спеціалізований автомобіль (Foodtruck) із продуктами чи готовими блюдами
2025	Облаштувати фіто-бар
2026	Встановити міні-пекарню

Застосування стратегії сприятливої конкурентної позиції магазину «Яблуко» ФОП Ххххххх. відбуватиметься таким чином:

1. Мінімізація витрат (фінансових, тимчасових, транспортних та ментальних) на задоволення «почуття голоду»:

пропонуємо отримати найнижчі ціни в місті на Хххххххх «пілоти»;

скорочуємо тимчасові, в тому числі транспортні витрати орієнтуючись на домогосподарок, які проживають в районі магазину. Пропонуємо лояльним клієнтам використати послуги інтернет-магазину (його створимо у 2022 р.) та замовити доставку популярних та гарантійно свіжих продуктів додому у той же день. Оплату можна буде зробити чи платіжною карткою чи за допомогою внутрішньої кредитної лінії. Доставку в сусідні будинки можуть робити місцеві та зазвичай знайомі населенню школярі за заздалегідь обговорені «чайові»;

знижуємо ментальне навантаження: сортуємо Хххххххх у відповідності до конкретного кінцевого блюда за допомогою підбору інгредієнтів. Пропонуємо свіжоприготовлені та моментально заморожені страви чи окремі компоненти, зокрема, знамениті шведські «тефтелі», приготовлені за особливим секретним рецептом – Swedish meatballs. Виставляємо ілюстрації

готового меню у інтернет-магазині, наводимо рецепти (додаток И), час приготування, цінову різницю готового блюда та сирих інгредієнтів (що вказує на економію), орієнтовний калорійний вміст, кількість порцій, перелік переваг для здоров'я або дієтичні характеристики, відгуки місцевих господинь та профі-кухарів;

2. Продаємо інгредієнти для свіжої, корисною і терапевтичної органічної їжі. Для цього у 2023 р.: закупаємо продукцію у місцевих фермерів (додаток Г);

уважно стежимо за світовими тенденціями сфері раціонального харчування. Використовуємо наукові рекомендації у рецептах здорової їжі із посиланням на дослідження експертів;

вибираємо найкращі і успішно протестовані бренди продуктів харчування та продаємо їх за конкурентоспроможними цінами;

додаткова вартість та споживча цінність у відвідуванні магазину буде подвоєна задоволенням почуття голоду та одночасної терапевтичної функції. Наприклад в інтернет-магазині, показуємо відео, що реалізовані інгредієнти для певного блюда знижують холестерин та запобігають захворюванням серця, чи мають низький глікемічний індекс, попереджують діабет та підвищують процеси метаболізму, трансформують жирові клітини у енергію схуднення, нейтралізують вільні радикали організму для омолодження.

Заходи щодо відповідності позиціонуванню включатимуть інформування споживачів у відповідності про позиціонування «магазину раціонального харчування». Цьому сприятиме комерційне найменування «Яблуко» / магазин раціонального харчування. Девізом крамниці буде: «Витрачайте менше і отримуйте здоров'я у подарунок». За рахунок цього здійснюватиметься підсвідома стимуляція запам'ятовування такими способами:

- 1) «Я» у слові «Яблуко» активує особисте еґо.
- 2) Імідж яблука у якості бренду збуджуватиме відповідні мозкові нейрони клієнтів, бо асоціюватиметься з корпорацією Apple.
- 3) З дитячих спогадів зелене яблуко асоціюється із здоров'ям.

4) Яблучний фрукт асоціює значення свіжості та соковитості.

5) Яблуко розуміється як органічне живлення.

6) Слово «раціональне» означає: «раціональне» – для клієнтів, які прагнуть до здорового способу життя; «дешеве» – для осіб які шукають вигоду економії; «грамотне» – для споживачів, які намагаються виправдати обсяг своїх покупок.

7) Споживча асоціація яблука зеленого кольору (з багатством, здоров'ям, престижем, спокоєм.

8) Споживча реакція на червоний відтінок літери «Я»: провокаційна, агресивна, відволікаюча, енергійна, тобто закликає до дії.

9) Семантично «Магазин раціонального харчування» прогнозує ширшу споживчу цінність чим просто магазин продуктів.

Доцільно відкрити вхід у магазин із іншої сторони – без східців (додаток В). У день відкриття пропонуємо влаштувати свято із залученням місцевих засобів масової інформації. Застосуємо разові акції та знижки першим покупцям.

Для покращення асоціації із магазином раціонального харчування пропонуємо провести косметичний ремонт:

1) Оздоблювальні матеріали мають асоціюватися із природою, пропонуємо необроблені дерев'яні полиці і вітрини у поєднанні із майже неотесаними кам'яними стойками (додаток Ж).

2) Декор у магазині асоціативно нагадуватиме про далекі країни, відстані, культури, зокрема про екзотичні Хххххххх споживачам показуватиме зображення стародавнього штурвала від вітрильника.

3) Застосовуючи метод контрастів ми покажемо відчуття унікальності, ексклюзивності та екзотичності магазину.

5) Наявність інформаційного супроводу в інтернет-магазині матиме сигнал про експертизу, покупці люблять купувати в експертів.

Аудіо-асоціативне інформування здійснюватиметься за допомогою релаксуючої музики. Ароматерапія включатиме: приємний запах аромаламп,

цитруса, хвої, ванілі чи інших відомих ароматів рослинних джерел посилюватиме увагу клієнтів.

Створюючи комфортну атмосферу у магазині, ми зможемо активувати органи чуття відвідувачів (за допомогою освітлення, декору, температури, фонові музики, запаху тощо) та його соціальну приналежність, яка виражена через персональне звернення та посмішки персоналу, заохочення групового спілкування та обговорення інтересів, які відносяться до приготування та вживання їжі, надання можливостей для соціального росту та актуалізації клієнта.

Магазину пропонуємо перейти на самообслуговуванням, що буде окуплено швидше, чим роздрібна торгівля через прилавок. Цей вид торгівлі вимагає або наявності охоронця чи відеокамер. Тому, щоб в магазині не було крадіжок, доцільно частину товарів викласти до загального доступу, а більш популярними продуктами торгувати через прилавок. Для розташування товарів на прилавках доцільно скористатися послугами професійного мерчандайзера. Пропонуємо запрошувати фахівця раз на місяць під час надходження нових продуктів. Місячні витрати становитимуть 2,5 тис. грн.

Перспективні конкурентні переваги включатимуть позиціонування магазину як домашнього комфорту. У сучасному ринковому просторі із легким доступом до важливої комерційної інформації підприємцям достатньо складно вибрати технічні характеристики концепції продуктового магазину. Але, споживче сприйняття наочних та дуже схожих атрибутних характеристик можуть широко різнитися. Тому пропонуємо акцентувати зусилля у формуванні та підтримці такого рівня споживчого сприйняття, за якого магазин буде виразно відрізнятися від подібних.

Зокрема, доцільно позиціонувати та диференціювати продуктивий асортимент магазину як інгредієнти для раціонального харчування (не дивлячись на те, що конкуренти також частково пропонують схожу номенклатурну викладку). Сприйняття «раціонального харчування» досягається за допомогою постійної присутності та нагадування легкої у

сприйнятті інформації (наукових фактів) про терапевтичну корисність як окремих інгредієнтів, так і вироблених із них готових блюд. Позитивне сприйняття економічності покупок у магазині реалізуватиметься номінальною гарантією найнижчих цін на певні Хххххххх.

Крім того, сучасні інструменти продажу продуктів, зокрема, зручність поповнення продуктових запасів за допомогою інтернет-магазину, демонстративне приготування і апробація готових страв безпосередньо у магазині, та високо-довірчі відносини, які виражаються у різних споживчих гарантіях повного задоволення від процесу купівлі, сприймаються клієнтами як додаткова вартість, або більш висока споживча цінність магазину та оцінюються ними відповідно.

Отже, власнику продуктового магазину «Яблуко» необхідно зробити акцент на зусилля у формуванні та підтримці такого рівня споживчого сприйняття, за якого магазин буде точно відрізнятися від подібних конкурентів.

### **3.2. Удосконалення механізму управління конкуренто-спроможністю підприємства**

Формат «магазину поблизу будинку» можна зустріти у будь-якому районі м. Хххххххх. З часом такий вид фуд-рїтейлу отримає новий напрям для розвитку, з метою виходу на рівень конкурентних зарубіжних аналогів. Позиціонування продуктового магазину «Яблуко» як магазину раціонального харчування матиме потенціал еволюціонувати у більш широку комерційну сферу «раціонального способу життя» та асоціюватиметься з енергією, отриманою від раціонального харчування, яка буде витрачена правильно на роботі та вдома. Здоровий спосіб життя уособлює як фізичну і психологічну форму. Супутні продуктові набори матимуть підвищену споживчу цінність.

Застосування трактування: «Не хворійте!». Хххххххх раціонального

харчування у магазині «Яблуко» прийматимуться, як такі, що мають імуно-підвищувальні властивості.

Важливим чинником зростання конкурентоспроможності буде цінова політика і психологічні мотиватори. Ціна – це тільки один з чинників, що виражає продуктову цінність. Доцільно відзначити підхід практикуючого продавця та маркетолога Брайна Тресі (Brian Tracy) до покупців, коли вони починають спілкуватися з ним питанням «Яка ціна?». Отримують відповідь: «Безкоштовно!», тоді клієнти природно запитують: «Як так?!» Тоді маркетолог відповідає: «Безкоштовно тому, бо якщо продукт вам не підійде, ви його і не купите». Відповідно у нього є можливість переконати своїх клієнтів достатньою щодо прийняття рішення про купівлю споживчою цінністю своїх продуктів. Відповідно, для комерційного успіху потрібно, щоб відвідувачі асоціювали цінову політику магазину справедливо, доступно та переважно по відношенню до ціновим характеристикам конкурентів. Пропонуємо вирішити це завдання та підвищити конкурентоспроможність магазину наступними прийомами:

Контраст. Значний контраст надзвичайно дорогої ціни безпосередньо із звичайними або «нормальними» цінами визначає факт сприйняття продукту зі стандартною ціною більш доступним, чим у відсутності цього контрасту. Тому доцільно екзотичні і дорогі Хххххххх розміщувати поряд із продуктами із більш звичною та контрастно менш вартісними, реалізація яких більш вигідна. Потрібно пройтися по магазинах продуктів конкурентів, скласти список товарів, що пропонують вони. Застосувати можна два варіанти для обходження конкурентів: запропонувати ширший вибір і кращі пропозиції чи нижчі ціни. Перший засіб – менш ризикований, але підприємцям краще не робити ставку на низьку ціну, а запропонувати ширший асортимент продуктів.

Ціна як показник статусу покупців. У пострадянському просторі із характерною культурою колективу купівля певних, порівняно дорогих продуктів відображає належність до статусної групи із відповідним порівняно високим соціальним статусом. Бізнесмен, вміло застосовуючи цей принцип,

матиме можливість акцентуватися на продажі таких більше прибуткових статусних продуктових груп.

Позиціонувати Хххххххх можна, прив'язуючи їх до додаткової психологічної цінності. Це можна зробити двома способами: класичним та оперативним позиціонуванням. Перший метод полягає в асоціативності звичної моделі певного статусу із продуктом. Наприклад, в інтернет-магазині буде ілюстрація клієнта із відповідним та легко пізнаваним статусом (успішного підприємця м. Хххххххх), що тримає пакет поряд з нашим магазином. Другий метод асоціації – дія (придбання продукту) із результатом щодо наданням статусу. В інтернет-магазині будемо крутити рекламний ролик-історію про задоволену домогосподарку, яка приготувала блюдо. Доцільно пропонувати покупцям те, що буде лише у продуктовому магазині «Яблуко» (ексклюзивна продукція): свіжа випічка, домашня сметана, «живе» пиво. Міні-пекарня реалізуватиме домашню випічку із пророщеної пшениці; кулінарний відділ робитиме десерти. У них замість шкідливого кукурудзяного підсолоджувача використовуватимуть мед; у міні-кав'ярні можна буде заварити органічну вірменську зелену каву тощо. Пропонуватимуть смачну і якісну продукцію. Інформація про неї буде поширюватися за допомогою сарафанному радіо. Враховуючи ексклюзивність товару – потік покупців буде забезпечений.

Пропонуємо оформити торговельний заклад у виді магазину органічних продуктів із фермерських угідь. Популярність продукції із підтвердженим статусом органічності та екологічної безпеки збільшується з року в рік. Це забезпечить продавцям якісної продукції постійний приплив нових клієнтів та зростання прибутку. Із фермерським господарством «Еко-ферма «Молоко від фермера» пропонуємо укласти договір.

У зв'язку з близькістю розташування великого гастроному Хххххххххххххх, у якому головна продукція представлена дуже широко, то пропонуємо поступово перетворити магазин «Яблуко» у вузькоспеціалізований. Доцільно виявити, чого немає у супермаркеті та що

можна запропонувати у більшому асортименті. Інколи такі заходи допомагають змагатися навіть із розкрученими ритейловими мережами.

Важливим критерієм є ціна як показник якості продукції. Споживачі часто асоціюють дешеву відносно ціну на продукцію із його низькою якістю. І навпаки, дуже висока ціна сприймається із відносно кращими якісними критеріями продукції. Доцільно переконувати клієнтів, що аспект якості всіх продуктів є вкрай вагомим для певної мети, зокрема, здоров'я). Вища ціна на Хххххххх не буде відштовхувати клієнтів, які орієнтовані на правильне харчування. Зокрема, особливий метод переробки пророслих зернових культур дає можливість зберегти до 90 % корисних речовин у реалізованих у магазині хлібних виробках. Але, при збільшенні кількості корисних речовин середньому у п'ять разів від звичайних, але ціна виробів дорожчає лише у півтора рази»

Наводитимемо порівняння ціни інгредієнтів з ціною готового блюда (зокрема, в ресторанах). Наочна демонстрація різниці у цінах сирих інгредієнтів та готових страв, стимулюватиме розпізнавання вигідної економії, яка досягатиметься самостійним приготуванням їжі із придбаних у магазині «Яблуко» продуктів. Така кооперація із закладами громадського харчування буде досягнута шляхом взаємовигідної двосторонньої участі у розподілі отриманого прибутку від даного маркетингового заходу.

У дні розпродажів та знижок продукцію буду розкуповувати краще. Знижки будемо пропонувати і на далі по-сезону, зокрема, на овочі, кондитерські вироби чи алкогольну продукцію. Важливою умовою буде донесення інформації про разові знижки до клієнтів. Найбільш ефективними будуть банери і листівки, які розповсюджуються і місцях скупчення споживачів. Підключимо засоби масової інформації і Інтернет: буде викладена реклама у соціальних мережах та на міському порталі. Банерами обладнаємо і внутрішнє приміщення. Добре «продаватимуть» також яскраві цінники із вказівками знижок та акцій. На листівки, візитки, флаєри та інші рекламні хитрощі виділимо 15 тис. грн.

У 2022 р. розробимо систему бонусів для споживачів. Зокрема, за перший візит запропонуємо знижку 10 %, а наступні – 5 %. Зацікавимо споживачів відшукати у магазині несподівану «знижку дня» на цінниках. Перші десять покупців у зазначені акційні дні отримуватимуть від магазину «Яблуко» сюрприз. Про цікаві акції розповідатимемо на сайтах, соцмережах та інтернет-магазині. Будемо також роздавати флаєри біля входу до магазину. Цей підхід дасть можливість залучити лояльних відвідувачів та збільшити обсяги продаж.

Пропонуємо використовувати слоган «Чорна п'ятниця – масові знижки» та робити справжні акції для споживачів. Також один раз у місяць доцільно влаштовувати дегустацію, зокрема, сметани, йогуртів, напоїв чи кондитерських виробів. Ця акція здатна до 15 % збільшити кількість постійних відвідувачів. Пропонуємо допомогти виробити у покупців звичку. Люди люблять жити за звичками: ходити у одні й ті ж ресторани, відвідувати знайомі місця, купувати Хххххххх у одному продуктовому магазині. Важливим буде залучення нових покупців та зробити їх постійними. У допомозі стане такий маркетинговий хід: у дні відкриття вітрини ребрендингу магазину розкладемо у поштові скриньки купони на знижку в розмірі 15 %. Після першої купівлі запропонуємо покупцеві знижку в розмірі 10 %, втретє – на 5 %. Головна умова вироблення звички – щоб споживач прийшов не менше трьох раз. Зазвичай цього достатньо, щоб виробилася звичка відвідувати саме магазин «Яблуко». А далі все буде залежати від якості товарів та ввічливості продавців.

Кожні три місяці пропонуємо підводити підсумки про те, що із товарів добре продається, а що не купують. Простій несе прямі втрати бізнесмену, тому асортимент продукції потрібно постійно змінювати. Якщо популярні органічні Хххххххх, варто закуповувати їх у більшій кількості. Не потрібно забувати і про сезонні переваги: влітку продається більше морозива, соків, а взимку будемо пропонувати гарячий чай і каву. Доцільно креативно розставляти продукцію: молоко та хліб краще ставити у кінці торгового залу, щоб покупці у їх пошуках, брали ще щось смачненьке до столу.

Також дуже важливі промоушн-кампанії від магазину, наприклад пропонуємо постійно нагадувати про магазин у різних побутових ситуаціях. Успіх заходів досягатиметься за допомогою інформаційних повідомлень, які передбачатимуть оригінальність, вразливість, зрозумілість, несподіванку та емоційність.

Школярі, що отримали за тиждень тільки оцінки 11 та 12 (і показали їх у щоденнику), матимуть можливість отримати безкоштовно десерт у магазині за свої заслуги. Порівняно незначні витрати такої маркетингової кампанії принесуть значну віддачу бізнесу, так як мають всі перелічені властивості успішних інформаційних та привабливих комунікацій. Така сприятлива чутка про крамницю «Яблуко» пошириться не тільки серед домогосподарок із дітьми шкільного віку, але і викличе інтерес місцевої преси.

У 2024 р. пропонуємо обладнати короткочасні прилавки та спеціалізований автомобіль (Foodtruck) із продуктами чи готовими стравами та продавати їх у різних багатолюдних місцях міста: громадські збори, ярмарки, спортивні матчі, видовищні атракціони тощо. Непряма асоціація із такими подіями доповнюватиме позитивно аспект позиціонування.

Створення соціальної прихильності до магазину «Яблуко» включатиме: музичне шоу, світлове шоу, показ сімейних кінофільмів із проектора на зовнішній стіні магазину, відкрите (газове) вогнище, де діти підсмажуватимуть шматочки маршмелоу (придбаного у нашому магазині), невеликий каток взимку перед магазином чиміні скейт-парк для катання влітку на роликах тощод. Громадська присутність, особливо дітей поруч із магазином дасть підсвідомі сигнали про привабливість магазину та зацікавить споживачів набагато ефективніше ніж будь-який який інший рекламний об'єкт. Активні діти привертають інтерес споживачів краще чим неживі лампочки у величезному моніторі. Доцільно долучатися до організації різних фестивалів м. Ххххххх (додаток В).

У магазині проводитимемо промоушн-кампанії. Присутність нових відвідувачів магазину буде означати, що їх увагу привернуто. Але, здійснення

рішень про купівлю вимагатиме додаткових стимулів. Пропонуємо використати кілька прийомів щодо трансформації відвідувачів у покупців:

Економія часу. У цілях економії часу постійні споживачі матимуть можливість заздалегідь надіслати список продуктів (шопінг-лист) через інтернет-магазин, покупку можна буде сплатити онлайн, або в магазині, і забрати упаковане замовлення у магазині «Яблуко» без черги. Відповідно, вони також можуть використати безкоштовну доставку замовлення додому.

Персональний контакт. Клієнти, прихованими мотивами яких буде отримання індивідуального визнання та поваги, матимуть чудову можливість для відповідного спілкування із відповідно навченим професійним персоналом, що не тільки аналізуватиме поведінку і преференції споживачів, а стане психологом та формуватиме підходи щодо стимуляції покупок.

Конкурентними перевагами вважатимуться інноваційні проекти магазину «Яблуко» (додаток Д), наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Конкурентні переваги магазину «Яблуко», 2022-2026 рр.

Сфера реалізації конкурентної переваги	Конкурентна перевага
Упаковка та цінники	Заморожені Хххххххх будуть насипані у сині пакети, щоб споживачі не забули вкинути їх в морозилку, як тільки прийдуть додому
	На полицях облаштувати цифрові цінники
	Продавати «потворні» Хххххххх із знижкою, щоб їх не викидати смітник
Період вибору товару	Поставити кілька зручних будок з кондиціонерами, щоб собаки клієнтів комфортно нікому не заважаючи чекали, поки власник зробить покупки (додаток Е, рис. Е1)
	Можна навчитись танцювати вальс, чекаючи в черзі,
	Видавати дітям безкоштовних продуктів
Купити продукції після закриття магазину	Встановити торговельні автомати із м'ясом, якщо клієнту після закриття потрібно поповнити свої запаси після закриття
Особливості покупки	Збирати гриби самостійно (гриби будуть рости у спеціальних ваннах або мішках)
	Проводити дегустації від виробників

Важливі авторитетні думки та рекомендації. Більшість споживачів

звертають увагу на висловлювання або рекомендації видатних та популярних авторитетів у їх соціальних колах. Тому, доцільно відстежувати відповідні тенденції на телебаченні та в соціальних мережах. Після ідентифікації популярних брендів, пропонуємо розробити засоби асоціації із рекомендацій відомих авторитетів для спеціально розроблених продуктових наборів магазину «Яблуко».

Вцілому за рахунок реалізації інноваційних проєктів власник магазину «Яблуко» зможе отримати значні конкурентні переваги.

### **3.3. Економічний ефект від удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства**

Під час створення продуктового інтернет-магазину доцільно приділити увагу підбору штатів майбутнього персоналу. Для магазину «Яблуко, як невеликої торговельної точки, яка працюватиме он-лайн, буде достатньо консультанта із високим рівнем культури спілкування та відповідною кваліфікацією. Організуємо преміальну систему оплати праці продавців для додаткової мотивації. Додатково знадобляться вантажники – одна особа та кур'єри.

Крім реклами продуктової крамниці «Яблуко» у пресі, необхідно буде здійснити його просування у мережі Інтернет, адже цим джерелом інформації користується 21 % споживачів магазину. Вцілому, пропонується розробити власний сайт у 2022 р. Середня вартість його просування і підтримки за місяць складатиме 5450 грн.

У табл. 3.3 наведено найменування та перелік заходів, щодо просування та підтримки сайту із урахуванням сучасних технологій мережі Інтернет. Найсуттєвішими видами робіт серед перелічених у табл. 3.4 для продуктової крамниці «Яблуко» будуть: розробка концепції сайту вцілому; просування за допомогою списку ключових фраз; наповнення і супровід сайту.

**Комплекс заходів щодо просування та підтримки веб-сайту  
магазину «Яблуко», 2022 р.**

Найменування робіт	Сутність робіт
Просування за списком ключових фраз (профільних запитів у пошукових системах)	Розробка списку ключових фраз за якими користувачі будуть знаходити сайт у пошукових системах
Наповнення й супровід сайту (один рядок протягом доби)	Наповнення сторінок веб-сайту текстовою і графічною інформацією, моніторинг його роботи, усунення вірусів, недоліків, контроль швидкості роботи, контроль термінів закінчення хостингу і домену сайту
Глобальні доробки сайту	Доробка функціонального наповнення веб-сайту, його дизайн, в тому числі повна переробка дизайну, розробка концепції розділів, сторінок, ресурсу в цілому
Веб-аналітика відвідуваності сайту	Постійний збір та аналіз статистики відвідуваності веб-сайту за допомогою систем Метрика, Google Analytics. Виявлення логічних та технічних проблем (швидкий чи несподіваний відхід відвідувача із сайту, із певної сторінки сайту, наявність перешкод користувачам при заповненні форми фідбеку, відправленні повідомлення, реєстрації чи придбанні послуг тощо).
Інтернет-маркетинг (конкуренти та тренди)	Маркетингові дослідження Інтернет-середовища із метою формування креативних рекламних ідей для сайту, проектів представлення послуг замовника-підприємця на основі звіту веб-аналітиків
Контекстна реклама, соціальні мережі, блоги, форуми	Публікація оголошень у пошуковій системі Google, розміщення реклами на сайті advertising.com та її ведення (за допомогою матеріалів та новин замовника), обговорення послуги чи продукту замовника-підприємця на сторінках Інтернет-форумів та блогів

Пропонуємо такий орієнтовний склад сторінок веб-сайту: «Головна»; «Хххххххх»; «Про нас»; «Контакти» та «Знижки». На сторінці «Головна» пропонуємо зробити посилання на наступні рубрики: «Новини кулінарії»; «Наші пропозиції»; «Пропозиція дня» та «Гастрономія м. Полтави». Головна сторінка має містити можливість пошуку блюда відповідно до потреб споживачів.

Наведемо розподіл витрат продуктового магазину «Яблуко» для розробки та підтримки власного веб-сайту у межах просування бренду магазину. Щоб здійснити розрахунки вартості кожного зазначеного виду робіт

в рамках місячного бюджету продуктивій крамниці «Яблуко» потрібно виділити на просування особистого бренду за допомогою Інтернет-технологій 5450 грн у місяць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вартість просування і підтримки веб-сайту  
продуктової крамниці «Яблуко», 2022 р.**

Найменування робіт	Питома вага у загальному обсязі витрат щодо просування та підтримки сайту, %	Вартість за місяць, грн
Просування за списком ключових фраз (профільні запити у пошукових системах)	25	1330
Наповнення і супроводження сайту (один раз протягом доби)	25	1320
Глобальні доробки веб-сайту	25	1350
Веб-аналітика відвідуваності веб-сайту	15	550
Інтернет-маркетинг (дослідження конкурентів та трендів)	5	450
Розробка контекстної реклами, робота у соціальні мережі, ведення форумів та блогів	5	450
Разом	100	5450

Вартість реклами на власному веб-сайті продуктового магазину «Яблуко» у 2022 р. складе 65400 грн (5450 грн x 12 місяців). Можливості соціальних мереж доцільно експлуатувати безкоштовно: відкрити тематичні сторінки з прив'язкою до мікрорайону м. Ххххххх, де працює крамниця.

Доцільною буде автоматизація торговельної діяльності продуктового магазину «Яблуко» у хмарній системі Abm Retail.

Автоматизація продуктового магазину та грамотна організація процесів торгівлі й обліку, стимулювання купівельного попиту та політики асортименту – всі ці заходи потрібні для стабільного розвитку бізнесу продуктової крамниці «Яблуко». Підприємцю у сфері роздрібної мережі потрібно оперативно отримувати аналітичну інформацію про роботу магазину із застосуванням інформаційних сервісів для автоматизації. Це сприятиме зростанню прибутковості магазину, підвищенню обороту, оптимізації переміщення продукції, зменшенню ступеня шахрайства, побудови вдалого

товарного обліку. Навчання торгового персоналу крамниці проводитиметься віддалено.

Переваги для власника продуктової крамниці «Яблуко»: можливість швидко реагувати на інформацію про витрати або прибутки; викладка асортименту продукції за принципом категорійного менеджменту, оцінювання оптимального співвідношення товарів у категоріях або асортиментних матрицях; облік динаміки продажу, динаміки попиту, категорій, управління власним виробництвом магазину; дослідження прибутковості різних продуктів; удосконалення ціноутворення, моніторинг цінової політики конкурентів; можливість застосування бонусів програми лояльності ABM Loyalty; чітке розмежування прав та правил споживачів; безпека та збереження даних.

Хмарний сервіс ABM Retail підтримуватиме процеси формування технологічних карт, плани процесів продажу, розрахунок собівартості, довідник рецептур, облік інгредієнтів, випуск готової продукції та процес оброблення.

Автоматизація продуктового крамниці «Яблуко» буде проходити у кілька етапів: впровадження комплексної консолідованої системи обліку (податковий, управлінський, бухгалтерський, оперативний облік) на платформі ABM Retail (комплексне та недороге рішення для автоматизації магазину); підбір торговельного обладнання, сучасна front-office касова система; оперативні налаштування облікового сервісу та його запуск; віддалене навчання персоналу магазину; технічна підтримка і супровід.

Ринок ритейлу є стратегічним бізнесом, отже, потрібно вкладати гроші у розширення. Пропонуємо власнику крамниці «Яблуко» ФОП Хххххххх викупити квартиру, що розташована поряд із магазином та у ній облаштувати фітобар «Яблуко», об'єднавши територію магазину і бару. Девізом закладу: буде «Чим ми ближче до природи – тим ми менше будемо хворіти!».

Аналіз ринку збуту м. Хххххххх виявив, що за існуючих пунктів громадського харчування (кафе і бари) попит перевищує пропозицію. Ця нішу

ринку ще не зайнята повністю і гострої конкурентної боротьби у мікрорайоні не має. Конкурендоздатність буде базуватися на: зручності розташування, високих смакових якостях напоїв, рівнем якості сервісу і обслуговування, що у порівнянні із іншими конкурентами дає значні переваги. Персонал комплектуватиметься із висококваліфікованих працівників (фіто-бармена, кухаря і шеф-кухаря). Загальна чисельність найманого персоналу буде становити 4 особи. Для початкового фінансування проекту планується вкладення особистих коштів підприємця в розмірі 200 тис. грн. Рівень рентабельності проекту складе 54 %, період окупності – 10 місяців. Аналогів фітобару у м. Ххххххх не буде. Щоб завоювати велику кількість покупців пропонуємо випускати красиві листівки та поширювати їх серед жителів мікрорайону, де функціонуватиме заклад. Поширимо листівки, із вказаною датою відкриття фіто-бару та докладною планом-схемою на зворотній стороні, прилеглим районам.

Великий успіх має принести яскравий плакат з рекламою фіто-бару «Яблуко». Його розмістимо на двох біг-бордах у найбільш людних місцях. Послуги із розміщення реклами надаватиме рекламне агентство з зовнішньої реклами «Медіа Ххххххх». Доцільно розмістити рекламу на радіостанції «FM-радіо», для інформування водіїв та пасажирів маршрутних таксі жителів м. Ххххххх. Кошторис витрат реклами наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Витрати на рекламу фіто-бару «Яблуко», 2023 р.**

Шляхи просування	Ціна, грн	Кількість, шт.	Вартість у місяць, грн
Реклама на радіо («FM-радіо»)	3 грн/сек (100 грн оголошення)	30	9000,0
Реклама на біг-бордах	3000 на кожному	2	6000,0
Розповсюдження рекламних листівок	Роздача 3,0 грн/штука + друк по 10,75 грн/шт.	140	Роздача 420,0 грн + друк 1505,0 грн
Всього	x	x	16925,0

Стимулювання продажів матиме багатоцільову спрямованість. Головним напрямком public relations буде день відкритих дверей. Під час відкриття фіто-бару організуємо презентацію всього асортименту напоїв, влаштуємо конкурс швидкості пиття соків із видачою призів (перший напій безкоштовно та 50 % на другий тощо). Орієнтовно через місяць після відкриття бару здійснимо моніторинг громадської думки щодо якості напоїв та сервісу. Додаткові витрати фіто-бару «Яблуко» на рекламні заходи в день відкритих дверей наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Витрати на рекламні заходи фіто-бару «Яблуко» у день відкритих дверей, 2025 р.**

Найменування	Кількість, шт./об'єм, л/г	Собівартість, грн	Сума, грн
Безкоштовні соки, чаї, коктейлі для дегустації:			
- соки – фреш в асортименті	6/0,33 л	50,0	350,0
- чай в асортименті	16/0,33 л	15,3	245,0
- коктейлі в асортименті	180/0,33 л	20	3600,0
Фруктові салати в асортименті	9/100 г	26,7	240,0
Морозиво з фруктами	8/50 г	25	200,0
Разом	х	х	4635,0

Планується, що фіто-бар працюватиме успішно та приносить значні прибутки. Цікавість споживачів до корисних властивостей цілющого чаю, бальзаму, настою за останній час зростає. Основним джерелом грошових надходжень фіто-бару буде дохід від реалізації фіто-чаю. У 2025 р. він планується у розмірі 639,9 тис. грн (додаток Е). Витрати становитимуть 559,2 тис. грн. У результаті функціонування фіто-бару передбачається, що прибуток за рік становитиме 80,7 тис. грн.

Відвідувачі в приміщенні фіто-бару зможуть розслабитись, перепочити і відновити сили. Їм запропонують великий вибір смузі, фрешів, фруктів, чаїв, що збагачені киснем, звичайних і протеїнових коктейлів. Узагальнений розрахунок витрат щодо діяльності фіто-бару «Яблуко» у мікрорайоні Боженка наведено у табл. 3.8.

**Кошторис витрат діяльності фіто-бару «Яблуко», 2025 р., грн**

Статті затрат	Витрати за рік
Сировина та компоненти	304630
Заробітна плата	125099
Нарахування на заробітну плату	30997
Витрати на електроенергію	6205
Транспортні витрати	13250
Комунальні послуги	17015
Канцелярські товари	2544
Інші витрати	4015
Ремонт приміщення	25000
Реклама	27000
Юридичні послуги	2000
День відкритих дверей	4635
Разом витрати	559150

Згідно табл. 3.8, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у структурі виробничо-збутових витрат будуть займати такі витрати: як сировина та компоненти – 56,5 %, зарплата та нарахування – 37,8 %, , комунальні послуги – 2,6 %. Фіто-бар буде оснащено спеціалізованим ергономічним, компактним, економічним і безпечним надійним обладнанням. Будуть придбані різні траво-заварювальні апарати і апарати для приготування вітамінно-мінеральних і кисневих коктейлів, автоматичні станції очищення води на основі підлогових кулерів, кисневі концентратори, соко-охолоджувачі та соковижималки, посудомийні машини, блендери тощо.

Сертифікат підтверджує органічне походження продукції із якої ми будемо виготовляти напої. Тому виконання закону України 2639-VIII «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» стає головною відповідальністю виробників та закладу роздрібної торгівлі (додаток К). Інакше буде застосовуватися адміністративна відповідальність за маркування продукції із порушенням законодавства у галузі органічного виробництва.

Вцілому, рівень рентабельності проєкту становитиме 54 %. Період окупності (200000/80698) становитиме 2,5 роки. Доцільно у фото-барі

«Яблуко» облаштовувати різні гастрономічні заходи (додаток Е, рис. Е.9). У перспективі пропонуємо продуктовому магазину «Яблуко» відкрити міні-пекарню (2026 р.) та віддати частину залу у суборенду щоб відкрити валютний обмінник. Отже, за рахунок удосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства у 2022 р. рівень рентабельності реалізації продукції магазину зростає до 165,5%. Отже, вектор стратегії продуктового магазину «Яблуко» перейде у правий нижній квадрант, що відповідатиме конкурентній лідируючій позиції відносно гастроному «Хххххххххххх» (рис. 3.2).

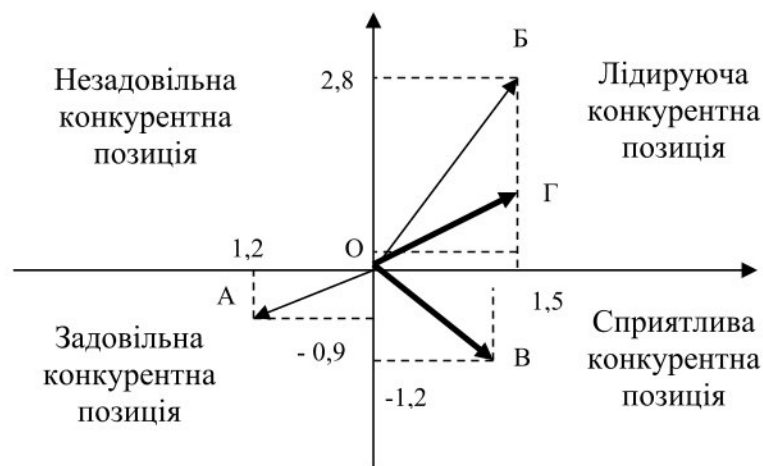


Рис. 2.3. Графічна модель конкурентної стратегії продуктового магазину «Яблуко» та головного конкурента гастроному «Хххххххххххх», 2020 р., 2022 р.:

АО – вектор конкурентної орієнтації продуктового магазину «Хххххххххххх», 2020 р.;

БО – вектор конкурентної орієнтації гастроному «Хххххххххххх», 2020 р.;

ВО – вектор конкурентної орієнтації продуктового магазину «Яблуко» («Хххххххххххх»), 2022 р.;

ГО – вектор конкурентної орієнтації гастроному «Хххххххххххх», 2022 р.

Отже, ексклюзивна цінність продукції, уніфікований спосіб продажу, цінності торгової марки буде основою конкурентної переваги і передбачатиме застосування в магазині «Яблуко» ціннісно-компетентнісного підходу.

### Висновки до розділу 3

Головними стратегічними напрями забезпечення конкурентних переваг магазину «Ххххххххх» у 2022-2026 рр. будуть:

1. Ребрендинг – зміна назви магазину «Ххххххххх» на: «Яблуко» – магазин раціонального харчування. Девізом закладу буде: «Витрачайте менше та отримайте здоров'я у подарунок». Пропонуємо позиціонувати його як магазин раціонального харчування за концепцією: енергія, отримана раціональним харчуванням зможе витратитися ефективно і на роботі, і вдома. Для розвитку фуд-рїтейлу буде запрошено мерчейдайзера та витрачено вцілому 120 тис. грн. Оздоблювальні матеріали асоціюватимуться із натуральною природою. Магазин доцільно позиціонувати як невелику затишну крамницю, у якій можна придбати гарячий хліб (в перспективі там же спечений), випити чашку кави, купити улюблений сорт ковбаси, молока, пива.

2. У 2023 р. пропонуємо укласти договір із фермерськими господарствами «Еко-ферма «Молоко від фермера» та «Органік». Частково магазин функціонуватиме як заклад самообслуговування.

3. Клієнтам доцільно робити поповнення продуктового запасу через інтернет-магазин «Яблуко» та оплачувати онлайн. На облаштування інтернет-заходів у 2022 р. буде витрачено 65,4 тис. грн. Пропонуємо сортувати Хххххххх відповідно конкретного кінцевого блюда, а на веб-сайті викладати ілюстрації готових блюд, наводити рецепти, час приготування, перелік переваг для здоров'я чи дієтичні характеристики і відгуки місцевих господинь-кухарів.

4. У 2023 р. пропонуємо підприємцю прийняти участь у фестивалі Poltava eco family day та гастро-вечері go-to market, у 2024 р. – обладнати короткочасні прилавки та спеціалізований автомобіль (Foodtruck). Облаштування фіто-бару 2025 р. матиме окупність 2,5 роки і запропонує клієнтам великий вибір фрешів. Вцілому, за рахунок застосування конкурентної стратегії нішевого розвитку рівень рентабельності магазину «Яблуко» у 2022 р. зросте до 165,5 %.





«Еко-ферма «Молоко від фермера» та «Органік»; із міні-пекарнею, яка реалізує домашній хліб із пророщеної пшениці; продавати тістечка, де замість шкідливого кукурудзяного підсолоджувала використовуватимуть місцевий полтавський мед; обладнати міні-кав'ярню, де заварюватиметься органічна вірменська зелена кава. Заходи будуть здійснені за рахунок зміни постачальників. Магазин частково функціонуватиме як заклад самообслуговування.

3. Клієнтам пропонуватиметься робити поповнення продуктового кошику за допомогою розробленого інтернет-магазину «Яблуко» та оплачувати покупки онлайн на веб-сайті. З метою економії часу постійні споживачі зможуть заздалегідь надсилати шопінг-лист. Також відкриємо тематичні сторінки в інтернеті з прив'язкою до мікрорайону. На облаштування інтернет-заходів щодо покращення бренду магазину у 2022 р. буде витрачено 65,4 тис. грн. Пропонуємо під час викладки в магазині Хххххххх сортувати відповідно конкретного кінцевого блюда, а на веб-сайті викладати ілюстрації готових страв, наводити рецепти, час приготування та перелік переваг для здоров'я чи дієтичні характеристики і відгуки відомих та місцевих кухарів.

4. Важливі різні соціальні промоушн-кампанії поза магазином, зокрема постійне нагадування про крамницю у різних побутових ситуаціях. Школярі, які отримуватимуть 11 та 12 балів за тиждень (за наявності щоденника), матимуть можливість отримати безкоштовні десерти у магазині за свої заслуги доставки їжі в будинки, що розташовані поруч. До відомих свят передбачається світлове та музичне шоу, показ сімейних кінофільмів з проектора на зовнішній стіні магазину.

5. У 2023 р. підприємцю доцільно прийняти участь у фестивалі Poltava eco family day та гастро-вечері go-to market, у 2024 р. – обладнати короткочасні прилавки та спеціалізований автомобіль (Foodtruck). Обладнання фіто-бару у 2025 р. матиме окупність 2,5 роки і привабить клієнтів великим вибором фрешів. Вцілому, рівень рентабельності магазину «Яблуко» у 2022 р. зросте до 165,5 % за рахунок застосування конкурентної стратегії нішевого розвитку.