

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри

д.н.держ.упр., доцент

Рябець К.А.


(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

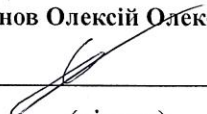
Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав:

Студент групи МОАм-1-24-1.4д

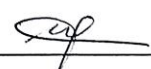
Сіразетдінов Олексій Олександрович


(підпис)

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
кафедри управління

Шульга Ольга Антонівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Сіразетдінов О. О. Вдосконалення конкурентної політики організації. Магістерська робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. Київський столичний університет Бориса Грінченка. Київ, 2025.

Магістерська робота викладена на 79 сторінках, містить 3 розділи, 10 таблиць, 7 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел із 60 найменувань.

Робота присвячена теоретичному, методичному та прикладному аналізу процесу формування та вдосконалення конкурентної політики організації в умовах динамічного розвитку ринку електронної комерції. Особливу увагу приділено аналізу конкурентоспроможності та розробленню механізмів її підвищення на прикладі ФОП Сіразетдінов О.О. (інтернет-магазину «Style&Shoes»).

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади конкурентної політики організації, систематизовано наукові підходи до її формування, уточнено зміст ключових понять, охарактеризовано взаємозв'язок між конкурентною політикою та конкурентоспроможністю. Проаналізовано сучасні концепції стратегічного управління, моделі конкуренції, принципи розроблення конкурентної політики та інструменти оцінювання конкурентних переваг.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Сіразетдінов О.О. (інтернет-магазину «Style&Shoes»), здійснено аналіз фінансових результатів, оцінено динаміку ресурсного забезпечення та ефективності функціонування підприємства. На основі PEST-аналізу, SWOT-аналізу та дослідження конкурентів визначено фактори зовнішнього середовища, виявлено можливості та загрози, сильні та слабкі сторони організації. Окреслено проблеми чинної конкурентної політики підприємства.

У третьому розділі розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину, що охоплюють маркетингову, технологічну, сервісну, логістичну, фінансову та кадрову складові. Запропоновано Програму удосконалення конкурентної політики на 2025–2027 рр., наведено етапи її реалізації та механізми впровадження. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, визначено прогнозований економічний ефект, зокрема зростання чистого прибутку, рентабельності та зниження операційних витрат.

У висновках узагальнено результати дослідження, визначено теоретичну та практичну значущість удосконалення конкурентної політики організації, підтверджено ефективність запропонованих заходів для інтернет-магазину «Style&Shoes» та можливість їхнього використання іншими суб'єктами малого бізнесу у сфері електронної комерції.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, інтернет-магазин, стратегія, ринок електронної комерції, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, маркетингова діяльність, цифровізація, стратегічне управління.

SUMMARY

Sirazetdinov O. O. Improving the Competitive Policy of an Organization. Master's Thesis for obtaining the master's degree in specialty 073 – Management. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Kyiv, 2025.

The master's thesis is presented on 79 pages and includes 3 chapters, 10 tables, 7 figures, 6 appendices, and a list of 60 references.

The research is devoted to the theoretical, methodological and applied analysis of the process of forming and improving an organization's competitive policy under the conditions of the dynamic development of the e-commerce market. Particular attention is given to the assessment of competitiveness and the development of mechanisms for its enhancement using the case of private entrepreneur Sirazetdinov O. O. (online store "Style&Shoes").

Chapter 1 substantiates the theoretical foundations of competitive policy, systematizes scientific approaches to its formation, clarifies the essence of key concepts, and characterizes the relationship between competitive policy and organizational competitiveness. Modern concepts of strategic management, competition models, principles of developing competitive policy, and tools for assessing competitive advantages are analyzed.

Chapter 2 provides an organizational and economic analysis of the activities of PE Sirazetdinov O.O. (online store "Style&Shoes"), including an evaluation of financial performance, the dynamics of resource provision, and the efficiency of enterprise functioning. Based on PEST analysis, SWOT analysis and competitor assessment, external environmental factors are identified, opportunities and threats are outlined, and the strengths and weaknesses of the organization are determined. The key problems of the current competitive policy are highlighted.

Chapter 3 presents the development of directions for enhancing the competitiveness of the online store, covering marketing, technological, service, logistics, financial and HR components. A Programme for Improving Competitive Policy for 2025–2027 is proposed, with detailed implementation stages and mechanisms. The economic justification of the proposed measures is provided, including the projected increase in net profit, profitability and reduction of operating costs.

The conclusions summarize the research outcomes, define the theoretical and practical significance of improving competitive policy, and confirm the effectiveness of the proposed measures for the "Style&Shoes" online store, as well as their applicability for other small business entities in the e-commerce sector.

Key words: competitive policy, competitiveness, competitive environment, online store, strategy, e-commerce market, PEST analysis, SWOT analysis, marketing activities, digitalization, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1. Сутність та принципи конкурентної політики організації.....	9
2. Підходи до формування конкурентної політики організації.....	14
3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «STYLE & SHOES»).....	25
1. Організаційно-економічна характеристика інтернет-магазину «Style&Shoes».....	25
2. Діагностика конкурентного середовища інтернет-магазину «Style&Shoes» та її конкурентоспроможності.....	33
3. Оцінка ефективності конкурентної політики інтернет-магазину «Style&Shoes».....	42
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ «STYLE & SHOES»).....	47
1. Напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes».....	47
2. Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes».....	51
3. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.....	57

ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. На початку ХХІ століття діяльність будь-якого суб'єкта господарювання відбувається під постійним впливом динамічних факторів зовнішнього середовища, ключовим елементом якого є конкурентне середовище. Ефективність функціонування організації в таких умовах значною мірою визначається її здатністю формувати та реалізовувати результативну конкурентну політику, що забезпечує не лише збереження ринкових позицій, а й розвиток стійких конкурентних переваг. Важливим підґрунтям для вдосконалення конкурентної політики виступає комплексна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства у поєднанні з глибоким аналізом зовнішніх факторів. Такий підхід дає змогу обґрунтовано визначити стратегічне положення підприємства на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності.

В умовах глобалізації, швидких технологічних змін і посилення невизначеності зовнішнього середовища організації потребують адаптивних і проактивних управлінських стратегій. Сучасне конкурентне середовище вирізняється високою динамічністю, диверсифікацією та непередбачуваністю, що зумовлює необхідність постійного оновлення підходів до управління конкурентними перевагами. Ефективна конкурентна політика стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу, своєчасного реагування на ринкові виклики та розширення можливостей для стратегічного зростання.

Наукову основу для дослідження конкурентного середовища та політики організації формують праці видатних зарубіжних економістів, таких як Г. Габбарда, М. Фрідмана, П. Патрона, М. Портера та ін. Значний внесок у розвиток вітчизняної наукової думки з цього питання зробили С. Клименко, Т. Лужанська, І. Кучмій, О. Кір'ян, Т. Дяченко, У. Щурко, М. Замроз, В. Яцура та ін.

Відтак обрана нами тема магістерського дослідження «Вдосконалення

конкурентної політики організації» є не лише теоретично значущою, але й надзвичайно важливою з практичної точки зору. Дослідження цієї теми дозволяє сформулювати сучасне уявлення про механізми забезпечення конкурентоспроможності та розробити ефективні управлінські рішення, орієнтовані на зміцнення позицій підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Мета дослідження – узагальнити теоретико-методичні засади формування конкурентної політики організації та обґрунтувати напрями підвищення її ефективності.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність та принципи конкурентної політики організації;
- розкрити підходи до формування конкурентної політики організації;
- висвітлити методичні засади оцінки конкурентоспроможності організації;
- дати організаційно-економічну характеристику інтернет-магазину «Style&Shoes»;
- провести діагностику конкурентного середовища інтернет-магазину «Style&Shoes» та її конкурентоспроможності;
- оцінити ефективність конкурентної політики організації;
- запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»;
- розробити та впровадити програму підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» з подальшим визначенням її економічного ефекту.

Об'єктом дослідження є формування та реалізації конкурентної політики в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та реалізації конкурентної політики організації.

Методи дослідження. У межах магістерського дослідження особливостей впровадження конкурентної політики організації було використано такі методи

дослідження: аналіз та синтез наукової літератури (дозволили системно осмислити наукові підходи до визначення сутності, структури, цілей і функцій конкурентної політики організації); узагальнення та систематизація наукових джерел (сприяли формуванню цілісного уявлення про сучасні інструменти реалізації конкурентної політики та підходи до її вдосконалення); анкетування, опитування керівників та фахівців (застосовувалося для збору інформації про оцінку ефективності чинної конкурентної політики, виявлення її проблемних аспектів та бачення перспектив розвитку); SWOT-аналіз (дозволив оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на формування конкурентної політики); PEST-аналіз (використовувався для аналізу макросередовища (політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), що визначають умови реалізації конкурентної політики організації); метод експертного оцінювання (застосовано для визначення доцільності та ефективності запропонованих напрямів удосконалення конкурентної політики організації).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності конкурентної політики аналізованої організації (інтернет-магазину взуття та одягу) шляхом впровадження розробленої Програми підвищення конкурентоспроможності на 2025–2027 рр., удосконалення стратегії позиціонування бренду та запровадження CRM-системи для персоналізації взаємодії з клієнтами. Запропоновані у роботі заходи – зокрема оптимізація асортиментної структури на основі ABC/XYZ-аналізу, впровадження цифрових маркетингових інструментів і модернізація логістичних процесів – можуть бути використані при вирішенні завдань щодо підвищення рівня обслуговування, зменшення операційних витрат, розширення клієнтської бази та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Розроблені рекомендації є практично значущими для торговельних організацій малого та середнього бізнесу, що функціонують у сфері електронної комерції, а також можуть застосовуватися у навчальному процесі під час викладання дисциплін з економіки підприємства, маркетингу, стратегічного управління та менеджменту.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, таблиць, рисунків, додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає – 79 сторінок. Список використаних джерел складає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та принципи конкурентної політики організації

Інтенсифікація ринкових відносин між суб'єктами господарювання всіх секторів економіки спричинила загострення проблеми конкуренції та активізацію наукових дискусій щодо сутності таких економічних категорій, як «конкуренція», «конкурентоспроможність» і «конкурентна політика». Ці явища відіграють ключову роль у сучасній економічній доктрині, адже ефективна конкуренція є основою ринкової динаміки, стимулом розвитку підприємництва та підвищення ефективності діяльності.

У науковій економічній літературі поняття «конкуренція» (від лат. *concurrentio* – зіткнення, суперництво) інтерпретується як змагання між суб'єктами ринку за залучення споживача та досягнення вигідніших позицій на ринку товарів і послуг. Наприклад, на думку деяких дослідників Г. Жалдак, А. Мамаджанов, С. Тульчинська та ін. конкуренція виступає механізмом узгодження обсягів виробництва, стимулом до розширення асортименту, впровадження інновацій, покращення якості продукції та оптимізації витрат задля отримання прибутку [13; 37].

У рамках діяльності організацій, що функціонують у середовищі досконалої або монополістичної конкуренції, конкуренція виступає каталізатором стратегічного управління. Конкурентна політика в такому випадку полягає у виборі ефективних інструментів і методів впливу на ринок, включаючи цінову стратегію, інноваційний розвиток, маркетингові підходи та адаптацію до зовнішніх змін [34].

Форми і види конкуренції можуть змінюватися залежно від галузевої специфіки, рівня насиченості ринку, характеру товару або послуги, а також використовуваних стратегій досягнення конкурентних переваг [20, с. 34-35]. Саме тому вивчення теоретико-методичних засад конкурентної політики є необхідною

умовою ефективного функціонування сучасної організації (Додаток А).

Звернімося до визначення економічних понять «конкурентоспроможність» та «конкурентна політика організації».

Як вказують Н. Голда та І. Піняк, поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід трактувати як здатність організації виготовляти продукцію (товари чи послуги) з високими якісними характеристиками, оперативно і за оптимальною собівартістю реалізовувати її на ринку в необхідних обсягах, забезпечуючи при цьому високий рівень сервісного та технологічного обслуговування [5, с. 141].

У свою чергу, Л. Балабанова, І. Балабанова та Л. Кривенко, розглядають «конкурентоспроможність фірми» як її здатність ефективно управляти як власними, так і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. На його думку, створення й реалізація конкурентоспроможної продукції є не просто бажаним результатом, а необхідною умовою досягнення стабільності та успіху компанії [3, с. 47]. У більш широкому контексті дослідники зазначають, що забезпечення конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, який охоплює весь виробничо-господарський цикл, що, у свою чергу, формує низку стійких конкурентних переваг в управлінні, фінансово-економічній діяльності, маркетингу та інших ключових сферах [3, с. 49].

Відомий американський економіст М. Портер трактує конкурентоспроможність компанії як результат наявності і реалізації конкурентних переваг у ключових аспектах управлінської діяльності [50]. Він підкреслює, що рівень конкуренції у певному ринковому сегменті визначається впливом п'яти базових чинників, які в сукупності формують «модель п'яти сил конкуренції», котра є однією з найвідоміших у стратегічному аналізі (Додаток Б).

У межах загального ринкового середовища поняття «конкурентоспроможність організації» розглядається як інтегральна характеристика її стабільності, що визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, здатністю пропонувати конкурентні товари чи послуги з привабливими ціновими та неціновими параметрами, а також вмінням

адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища [29, с. 79].

Варто зауважити, що конкурентоспроможність організації є інтегральним показником її здатності ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стабільний прибуток, задовольняти потреби споживачів та утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Вона визначається не лише внутрішніми ресурсами підприємства, але й здатністю гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Однак досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності не є спонтанним процесом – воно потребує цілеспрямованого управлінського впливу.

Саме тому в управлінській практиці особливого значення набуває поняття «конкурентної політики організації» (англ. competitive policy of the organization), яка є інструментом реалізації стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентна політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування й підтримку конкурентних переваг, позиціонування організації на ринку, оптимізацію ресурсів і взаємодію з усіма суб'єктами ринкового середовища.

У сучасній науковій літературі поняття конкурентна політика організації трактується неоднозначно, що пояснюється його міждисциплінарною природою та складністю внутрішньої структури. Визначення цього поняття варіюється залежно від методологічного підходу: стратегічного, функціонального, маркетингового або системного [3; 27, с. 104]. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах формування та реалізації конкурентної політики, вбачаючи в ній або інструмент забезпечення конкурентоспроможності, або компонент загальної стратегії розвитку підприємства.

Так, у межах стратегічного підходу конкурентна політика розглядається як невід'ємна частина загальної стратегії організації, що визначає довгострокову спрямованість її ринкової поведінки. Один із найвідоміших представників цього підходу – М. Портер, який трактує конкурентну політику як набір дій, що дають змогу організації досягати конкурентних переваг шляхом реалізації стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування [50]. У цьому контексті

конкурентна політика слугує інструментом формування унікальної ринкової позиції.

Функціональний підхід зосереджується на реалізації конкурентної політики через окремі управлінські функції, зокрема маркетинг, фінанси, інновації, логістику та управління персоналом. За такого підходу політика трактується як сукупність конкретних інструментів та механізмів, що забезпечують реалізацію конкурентної стратегії в операційній діяльності. Так, українські дослідники С. Клименко та Т. Лужанська акцентують увагу на тому, що конкурентна політика – це практично орієнтована система заходів, які забезпечують адаптацію організації до умов конкурентного середовища, а також підвищення її ринкової гнучкості [3; 27, с. 104-105].

Згідно з маркетинговим підходом, конкурентна політика інтерпретується як діяльність організації, спрямована на дослідження ринку, поведінки споживачів і конкурентів, а також на формування унікальної цінності для клієнта. У цьому випадку конкурентна політика тісно пов'язана з брендингом, ціноутворенням, позиціонуванням та дистрибуційною стратегією. Таке розуміння представлене у працях П. Дойль, Ф. Котлер [44; 47], а також українських дослідників І. Кучмія та О. Кір'яна, які підкреслюють важливість споживчої орієнтації у формуванні конкурентної поведінки підприємства [24, с. 46].

Нарешті, системний або інтегральний підхід розглядає конкурентну політику як динамічну систему управлінських дій, яка формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У цьому контексті політика організації включає стратегічне бачення, корпоративну культуру, механізми самоорганізації та адаптивне управління. На думку Ю. Мудрієвської та З. Григорової, конкурентна політика є інтегрованим процесом, що поєднує елементи антикризового управління, стратегічного маркетингу й управління інноваціями [27, с. 48 8, с. 93].

Узагальнивши різні наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентна політика організації», можна сформулювати таку дефініцію цієї категорії: це цілеспрямована система стратегічних і тактичних управлінських дій, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг

організації шляхом оптимального використання її ресурсного потенціалу, аналізу ринкового середовища та забезпечення адаптивності до зовнішніх змін, якою охоплюється комплекс рішень щодо позиціонування підприємства на ринку, удосконалення асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій, а також забезпечується створення сприятливих умов для довгострокового зростання й зміцнення конкурентоспроможності організації.

Реалізація конкурентної політики ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її цілісність, адаптивність і результативність [12, с. 48-49]:

1. Принцип цілеспрямованості – орієнтація на досягнення конкретних стратегічних цілей, що відповідають місії та баченню організації.

2. Принцип системності – урахування взаємозв'язків між усіма елементами внутрішнього і зовнішнього середовища при формуванні конкурентної політики.

3. Принцип адаптивності – здатність політики змінюватися під впливом ринкових, технологічних, соціальних та регуляторних змін.

4. Принцип обґрунтованості – використання економіко-статистичних, маркетингових та стратегічних інструментів аналізу для прийняття управлінських рішень.

5. Принцип інноваційності – активне впровадження нових підходів, технологій та продуктів для створення й підтримки конкурентних переваг.

6. Принцип орієнтації на споживача – врахування змін у поведінці, потребах і вподобаннях клієнтів при розробці політики.

Зауважимо, що застосування цих принципів дозволяє організаціям не лише ефективно функціонувати у поточних умовах, а й формувати стратегічні резерви для розвитку, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність. Успішна конкурентна політика потребує постійного моніторингу, оцінки ефективності й гнучкого коригування, що робить її динамічним і важливим елементом загальної системи управління.

Таким чином, умовах зростаючої ринкової турбулентності та активізації конкурентної боротьби вдосконалення конкурентної політики організації стає пріоритетним напрямом стратегічного управління, оскільки виступає

фундаментальним чинником її життєздатності в ринковому середовищі. Глибоке розуміння її сутності та свідоме дотримання принципів формують базу для сталого розвитку, стратегічного оновлення й досягнення лідерських позицій на цільових ринках.

Встановлено, що сучасна конкурентна політика повинна ґрунтуватися на цілісному підході, який враховує багатофакторну природу конкурентоспроможності: від управлінських рішень і технологічного розвитку до маркетингових стратегій та організаційної культури. Структура конкурентоспроможності організації як системи передбачає постійне вдосконалення взаємодіючих елементів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища та збереження конкурентних позицій. Особливе значення в цьому процесі має якість і цінність продукції або послуг, які формують ринкову унікальність організації. Саме їхня відповідність поточним і перспективним запитам споживачів визначає реальну конкурентну силу підприємства на ринку.

1.2. Підходи до формування конкурентної політики організації

У контексті постійних змін і зростаючої динаміки сучасного бізнес-середовища конкурентна політика виступає фундаментальним чинником забезпечення життєздатності та розвитку організації. Формування ефективної конкурентної політики передбачає здійснення стратегічних рішень, що визначають позиціонування підприємства на ринку, оптимізацію розподілу ресурсів і перспективи його довготривалого функціонування. В умовах глобалізаційних викликів і стрімкого технологічного поступу компанії змушені впроваджувати комплексні, адаптивні підходи до забезпечення стійких конкурентних переваг [6].

У межах нашого дослідження розглядаються провідні підходи до розроблення конкурентної політики, зокрема концепції лідерства за витратами, диференціації, фокусування, а також сучасні гібридні стратегії та моделі, орієнтовані на інновації.

Розглянемо кожен із наведених підходів більш детально.

1. Підхід лідерства за витратами (Р. Каплан, Л. Елларам, Р. Шапіро та ін.) ґрунтується на прагненні організації досягти найнижчого рівня витрат у галузі без шкоди для якості продукту. Цей підхід передбачає впровадження технологічних інновацій, автоматизацію процесів, оптимізацію ланцюгів постачання та масштабне виробництво [10, с. 35-36]. Теоретичною основою є концепція ефективності виробництва (*productive efficiency*) та економії на масштабі (*economies of scale*). Цей підхід найбільш ефективний у висококонкурентних галузях, де цінова чутливість споживачів є вирішальною. Зауважимо, що його недоліком є висока залежність від зовнішніх факторів, таких як ціни на ресурси, та ризик зниження цінності пропозиції через стандартизацію [8, с. 93].

Наприклад, мережа супермаркетів Walmart (США) є класичним прикладом організації, яка досягла домінування завдяки суворому контролю витрат, оптимізованій логістиці та ефективній системі постачання [58]. Також можна згадати RYANAIR (Ірландія) – бюджетну авіакомпанію, яка надає базові послуги за мінімальними цінами, застосовуючи жорстку політику витрат [52].

2. Диференціаційний підхід, послідовниками якого є Дж.-Ф. Тіссе, М. Трісі, Ф. Вайсерман та ін., орієнтований на створення унікальної цінності для споживача [60]. Це може проявлятися у вигляді інноваційного дизайну, вищої якості, брендової привабливості, додаткових послуг або високого рівня персоналізації. Концепція конкурентної переваги у даному випадку базується на споживчому сприйнятті цінності (*perceived value*), що дозволяє компанії встановлювати вищі ціни й забезпечувати лояльність клієнтів. Диференціація вимагає постійних інвестицій у дослідження, розвиток і маркетинг, але забезпечує гнучкість і стійкість до цінової конкуренції.

Серед прикладів організацій, які здійснюють свою конкурентну політику на засадах диференціального підходу, можна назвати: 1) Apple Inc. (приклад використання унікального дизайну, інновацій, екосистеми продуктів і брендингу для створення доданої цінності) [41]; 2) Nike – компанія формує конкурентну перевагу через якість, дизайн, спонсорство відомих спортсменів і маркетингову

інноваційність [49].

3. Фокусований підхід, або «стратегія ніші» (Д. Аакер, Дж. Дей, А. МакМіллан, М. Портер та ін.), передбачає орієнтацію організації на вузький сегмент ринку [45, с. 51]. Він може реалізовуватись у формі цінової концентрації (focus on cost) або диференціаційної концентрації (focus on differentiation). Основною перевагою такого підходу є глибоке знання специфіки цільового сегменту, що дозволяє краще задовольнити його потреби порівняно з великими універсальними гравцями. Зауважимо, що така стратегія ефективна для малого та середнього бізнесу, проте містить ризики, пов'язані з обмеженістю ринку, змінами в поведінці цільової аудиторії та зростанням конкуренції у вибраній ніші [16, с. 59].

Такі відомі бізнес-організації, як Rolls-Royce Motor Cars та Whole Foods Market є прикладами впровадження конкурентної політики на засадах фокусованого підходу. Так, перша компанія фокусується на вузькому сегменті преміальних автомобілів, забезпечуючи найвищу якість та ексклюзивність [51], у той час, як друга – орієнтується на споживачів, які віддають перевагу органічній та екологічній продукції [59].

4. Гібридні стратегії. Сучасні реалії бізнесу дедалі частіше спонукають організації до використання гібридних стратегій (hybrid strategies), які поєднують елементи як цінового лідерства, так і диференціації. Як зазначає М. Абдулла, М. Барото та Х. Ван, такий підхід забезпечує одночасно конкурентоспроможну вартість і високий рівень споживчої цінності [42, с. 123-124]. Теоретично він базується на концепції ресурсно-орієнтованого підходу (resource-based view), згідно з яким конкурентна перевага виникає завдяки унікальним ресурсам та здатностям організації [12, с. 48]. Вдалим прикладом є японські автомобільні компанії, які поєднують високу якість продукції з конкурентною ціною.

Прикладами застосування аналізованого підходу можна назвати такі компанії на міжнародному ринку, як:

- мережа магазинів ІКЕА, яка поєднує доступні ціни з сучасним дизайном та зручністю для клієнтів. При цьому стратегія конкурентної політики компанії базується на масовому виробництві, але з акцентом на

естетику і функціональність [46];

- марка автомобілів Toyota – реалізує гібридну стратегію завдяки високій якості автомобілів і конкурентоспроможним цінам, підтримуючи інновації (наприклад, моделі Prius) [57].

5. Інноваційно-орієнтований підхід акцентує увагу на створенні нових ринків, продуктів та моделей цінності. Згідно з теорією динамічних здібностей (dynamic capabilities), організація повинна не лише адаптуватися до змін середовища, а й активно впливати на нього, генеруючи проривні інновації [11]. Такі стратегії супроводжуються високими ризиками, але відкривають шлях до формування довгострокової монопольної позиції [54]. Прикладами можуть слугувати технологічні стартапи, що створюють нові екосистеми. Наприклад:

- Tesla Inc. – революціонізує автомобільну промисловість за рахунок електротранспорту, автономного водіння і нових підходів до енергетики [56];
- Amazon – інвестує в інновації логістики, хмарні обчислення (AWS), штучний інтелект і автоматизацію [40].

Таким чином, формулювання ефективної конкурентної політики є важливим для успіху організації в умовах глобалізованої економіки. Хоча традиційні підходи, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, залишаються актуальними, сучасні організації отримують вигоду від інтеграції інновацій, гнучкості та гібридних моделей. Узгоджуючи стратегію з можливостями та ринковими реаліями, організації можуть забезпечити собі стійку конкурентну перевагу.

1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності організації

Оцінювання конкурентоспроможності організації наразі виступає одним із найважливіших як теоретичних, так і прикладних завдань, що потребують оперативного вирішення. В умовах наростання кризових явищ в економіці України це питання набуває особливої ваги через зростання нестабільності зовнішнього середовища. Вплив зовнішніх обмежень трансформує економічні процеси та

формує нові умови функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність розробки спеціалізованих підходів до аналізу їхньої конкурентоспроможності.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка методичних засад оцінювання конкурентного рівня організацій, а також впровадження комплексу заходів, орієнтованих на посилення їхнього конкурентного потенціалу, збереження наявних та формування нових конкурентних переваг.

У процесі дослідження існуючих на сьогодні підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств встановлено, що сучасні методики й моделі аналізу можна умовно класифікувати на дві основні групи: аналітичні та графічні.

До аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності організацій належать: рейтингова оцінка; аналіз із урахуванням частки підприємства на ринку; оцінювання з фокусом на рівень конкурентоспроможності продукції; методики, побудовані на засадах теорії ефективної конкуренції; SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування; інтегральний підхід до оцінювання (представлений найбільш широким спектром моделей).

До графічних методів належать: порівняльний аналіз конкурентів; матричні підходи; моделі оцінювання привабливості ринку; модель конкурентних сил Портера.

Зазначені методи забезпечують комплексне уявлення про позиції суб'єкта господарювання на ринку та створюють передумови для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення її конкурентних переваг [39, с. 19-20].

У сучасних умовах господарювання в Україні існує низка факторів, що обмежують ефективність застосування наявних методик оцінювання конкурентоспроможності організацій. Зокрема, можна виокремити такі основні недоліки:

- по-перше, обмеженість внутрішнім аналізом. Зауважимо, що переважна більшість методичних підходів зосереджуються переважно на внутрішніх аспектах виробничо-господарської діяльності організації,

ігноруючи динамічні зміни у зовнішньому середовищі, які суттєво впливають на ринкову позицію суб'єктів господарювання;

- по-друге, складність проведення розрахунків та визначення показників.

Передбачається, що застосування складних обчислювальних алгоритмів і залучення важкодоступних показників ускладнює процес збору первинної інформації, що, своєю чергою, негативно позначається на швидкості ухвалення управлінських рішень [35, с. 85]; і

- по-третє, недостатнє врахування ключових чинників. Як зазначає Ю. Мудрієвська, існуючі підходи недостатньо враховують такі ключові чинники, як параметри зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпорتنі операції), рівень технічного забезпечення виробництва, кадровий потенціал, ефективність управлінських процесів і маркетингові характеристики, необхідні для формування дієвих стратегій збуту продукції (товарів/послуг) як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [29, с. 79].

Проведений аналіз свідчить, що на поточному етапі розвитку української економіки універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності, яка б комплексно враховувала специфіку сучасного економічного середовища, не існує. На думку М. Замроз та В. Яцури, оцінювання впливу макроекономічної волатильності на показники діяльності національних компаній можливе лише за умов використання спеціалізованих аналітичних інструментів, орієнтованих на глибоке вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності [39, с. 19].

Розглядаючи методичні засади оцінки конкурентоспроможності організацій, можна визначити поетапне проведення цього процесу, що, у свою чергу, дозволяє системно враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на результати функціонування підприємства.

1. Етап I – «Ідентифікація факторів впливу на діяльність організації». На цьому етапі здійснюється аналіз факторів, що безпосередньо або опосередковано впливають на конкурентні позиції організації. Умовно їх поділяють на об'єктивні (ті, що можуть регулюватися організацією) та суб'єктивні (фактори, що

формуються поза межами прямого контролю організації) (рис. 1.1).

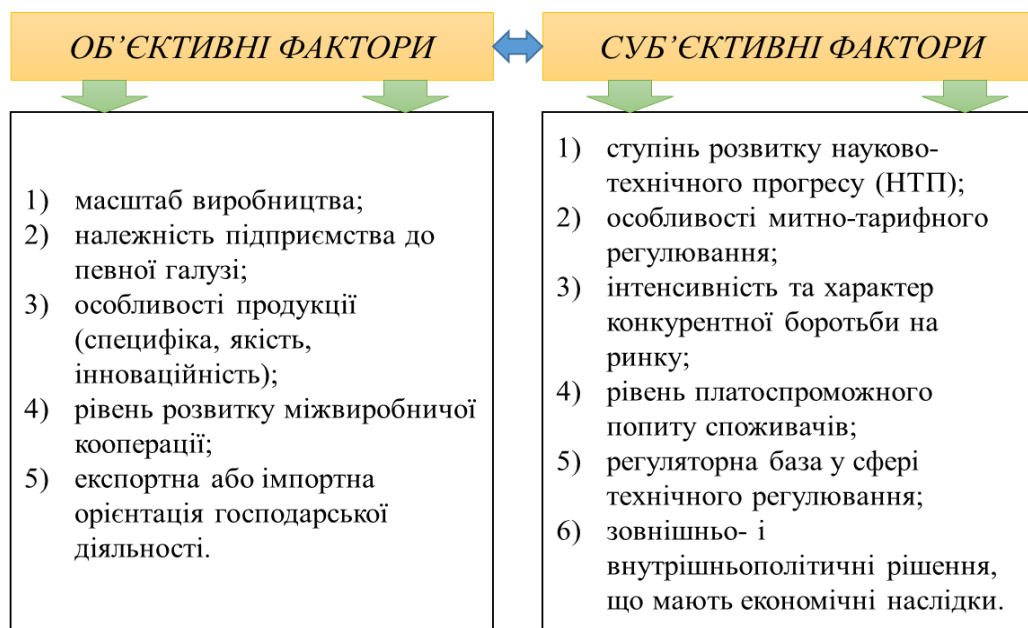


Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентні позиції організації [19, с. 36]

Варто підкреслити, що об'єктивні та суб'єктивні чинники перебувають у діалектичній взаємозалежності [19, с. 36]: вони не лише взаємодіють між собою, а й мають кумулятивний вплив на ефективність функціонування організації. Усвідомлення цього взаємозв'язку є ключовим для побудови обґрунтованої моделі оцінювання конкурентоспроможності.

2. Етап II – «Формування системи приватних показників ефективності діяльності організації». З урахуванням впливу факторів, визначених на попередньому етапі, здійснюється розрахунок приватних показників, які відображають ключові аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Їх прийнято класифікувати за п'ятьма функціональними блоками, що охоплюють основні напрями діяльності, а саме: блок №1 «Маркетингові характеристики»; блок №2 «Організаційно-кадровий потенціал»; блок №3 «Фінансовий стан організації»; блок №4 «Рівень технічного і технологічного розвитку»; блок №5 «Споживчі характеристики продукції» [15, с. 86].

Варто зауважити, що для кожної із вищенаведених груп застосовуються традиційні розрахункові індикатори, рекомендовані у науковій та прикладній літературі [15]. Отримані значення зіставляються з еталонною базою: це може бути

нормативне значення, галузеве середнє або аналогічний показник провідного підприємства у відповідній сфері. Таке порівняння дозволяє ідентифікувати «зони відхилень», а також виявити «вузькі місця», що стримують зростання конкурентоспроможності організації [3].

3. Етап III – «Формування інтегрованих (узагальнюючих) показників ефективності діяльності організації» – проведення обчислення узагальнюючих показників, які формуються на основі системи приватних індикаторів, визначених у попередньому етапі. Ці інтегральні показники покликані дати цілісне уявлення про ефективність функціонування суб'єкта господарювання та виступають основою для формування загальних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності організації.

Так, до переліку ключових узагальнюючих показників включають характеристики, подані на рис. 1.2.

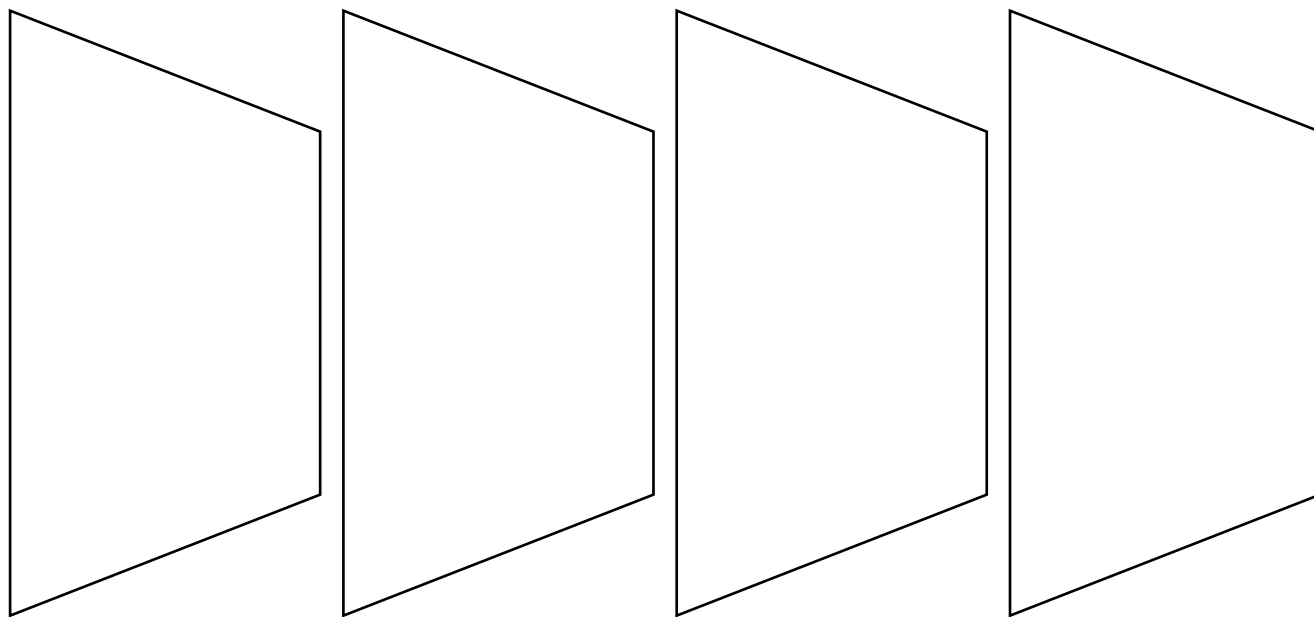


Рис. 1.2. Показники ефективності діяльності організації [26, с. 156-158]

Як зазначають Д. Альошин та В. Рожко, зіставлення отриманих значень інтегральних та приватних показників діяльності організації із відповідними показниками конкурентів або еталонними галузевими значеннями дає змогу здійснити всебічну діагностику її поточного стану [35]. Такий підхід дозволяє, з одного боку, виявити сильні сторони (конкурентні переваги) організації, які слід розвивати для підвищення конкурентоспроможності; з іншого боку, виявити слабкі

місця, що потребують пріоритетної уваги з боку управлінського персоналу.

4. Етап IV – «Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за підсумковими критеріями» - є завершальним етапом у процесі оцінки конкурентоспроможності організації, що передбачає використання інтегральних критеріїв, що відображають сукупний ефект від діяльності суб'єкта господарювання та слугують підставою для оцінювання його ринкових позицій у конкурентному середовищі.

До числа базових підсумкових показників, які рекомендується враховувати при формуванні оцінки конкурентоспроможності, відносяться: 1) рівень якості продукції та послуг у порівнянні з базовими або еталонними зразками; 2) частка внутрішнього ринку, яку займає організація; та 3) обсяг створеної доданої вартості як індикатор ефективного використання ресурсів [35].

Наведені показники формують основу для проведення порівняльного аналізу з аналогічними організаціями та зі значеннями галузевих стандартів. На думку А. Суханової, саме така триєдина система індикаторів найбільш повно характеризує рівень конкурентоспроможності організації в умовах сучасної економіки [36, с. 322-323].

Суттєвим теоретико-методичним аспектом оцінювання конкурентоспроможності організації є застосування системного та комплексного підходів. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної відкритої соціально-економічної системи, у якій результати функціонування визначаються взаємодією структурних елементів, ресурсів, процесів та зовнішнього середовища. У контексті оцінювання конкурентоспроможності це означає необхідність урахування не лише окремих показників діяльності, а й їх взаємозв'язків, впливу зовнішніх факторів, здатності організації адаптуватися та реагувати на ринкові виклики.

Комплексний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на багатовимірності та різноплановості факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Він передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів оцінювання, використання різних груп показників (ресурсних, фінансових, маркетингових, технологічних,

організаційних), а також логічне поєднання аналітичних, графічних та інтегральних методик. Комплексний підхід дозволяє уникнути однобічності оцінки, розширює можливості інтерпретації результатів і забезпечує більш повне уявлення про чинники, що формують конкурентоспроможність організації.

Застосування системного та комплексного підходів забезпечує теоретичну та методологічну узгодженість у процесі оцінювання конкурентоспроможності: перший гарантує цілісність і логічну структуру аналізу, другий – глибину й багатовекторність дослідження. Відтак, ці підходи забезпечують об'єктивність, багаторівневість та достовірність оцінювання конкурентного стану підприємства, що є необхідною передумовою для обґрунтованого удосконалення його конкурентної політики.

Таким чином, результати проведеного аналізу методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності організацій засвідчили, що сучасні умови господарювання потребують комплексної моделі оцінювання, здатної інтегрувати як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні чинники його розвитку. Виявлено, що аналітичні та графічні методики оцінювання забезпечують різні можливості для інтерпретації конкурентного стану: перші дозволяють отримати деталізовані кількісні оцінки, тоді як другі – забезпечують наочне відображення конкурентних позицій, однак мають обмеження у глибині аналізу.

Результати також засвідчили наявність методичних прогалин у поширених підходах, зокрема недостатню чутливість до змін зовнішнього середовища, високий рівень складності розрахунків та неповноту врахування значущих чинників, таких як технологічний потенціал чи інтегрованість у зовнішні ринки. Поряд із цим доведено, що використання інтегральних моделей, зокрема мультиплікативного підходу, забезпечує більш об'єктивне та багатовимірне уявлення про рівень конкурентоспроможності організації, дозволяючи відобразити взаємозв'язок між окремими показниками та їхній сумарний вплив на конкурентні позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «STYLE & SHOES»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика інтернет-магазину «Style&Shoes»

Інтернет-магазин «Style&Shoes» є сучасним підприємством роздрібною торгівлі, що динамічно розвивається на українському ринку електронної комерції. Підприємство засноване у 2020 році та спеціалізується на реалізації одягу, взуття та супутніх аксесуарів через мережу Інтернет.

Діяльність інтернет-магазину «Style&Shoes» здійснюється фізичною особою-підприємцем Сіразетдіновим Олексієм Олександровичем, зареєстрованим 26 червня 2020 р., реєстраційний № 22290000000014035, затверджений державним реєстратором Новомосковської районної державної адміністрації в Дніпропетровській області.

Організаційно-правова форма підприємства – фізична особа-підприємець, яка провадить діяльність на підставі Виписки з Єдиного державного реєстру. ФОП Сіразетдінов Олексій Олександрович застосовує спрощену систему оподаткування (друга група єдиного податку), що передбачає можливість провадження господарської діяльності з обсягом доходу до 8 085 600 грн на рік та використання праці не більше десяти найманих осіб. Місце здійснення підприємницької діяльності – м. Новомосковськ, площа Героїв, що забезпечує зручне географічне положення для організації логістичних процесів та розширення торговельної мережі у межах регіону.

Основним видом діяльності підприємця згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) є 47.91 – «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет», що передбачає організацію дистанційного продажу товарів кінцевим споживачам за допомогою онлайн-платформи.

Серед додаткових напрямів діяльності зазначено:

46.42 – «Оптова торгівля одягом і взуттям»;

47.71 – «Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах»;

47.72 – «Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах»;

47.99 – «Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами».

Господарська діяльність інтернет-магазину «Style&Shoes» базується на положеннях Закону України «Про електронну комерцію» та Цивільного кодексу України, що забезпечує правові підстави для здійснення дистанційної купівлі-продажу.

ФОП Сіразетдінов Олексій Олександрович має власні розрахункові рахунки у банківських установах, самостійний фінансовий баланс, використовує індивідуальну символіку, логотип і торгову марку інтернет-магазину «Style&Shoes». Підприємець працює на спрощеній системі оподаткування (друга група єдиного податку), що дає змогу провадити роздрібну торгівлю з обсягом реалізації до 8,085 млн грн на рік.

Основною метою діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» є забезпечення споживачів якісною продукцією сегменту fashion-ринку — сучасним одягом, взуттям і аксесуарами для різних вікових категорій. Підприємець орієнтується на формування лояльної клієнтської бази, розвиток бренду та отримання стабільного прибутку шляхом підвищення ефективності онлайн-продажів, розширення асортименту, удосконалення логістики та впровадження цифрових маркетингових технологій.

Головною метою діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» є забезпечення споживачів якісною та доступною продукцією легкої промисловості – одягом, взуттям і аксесуарами, а також формування стійкого прибутку за рахунок підвищення ефективності онлайн-продажів та розвитку бренду. Основним стратегічним завданням підприємця є розширення частки ринку у сфері електронної комерції шляхом постійного вдосконалення сервісу, логістики та цифрового маркетингу.

Керівництво діяльністю підприємства здійснюється безпосередньо ФОП Сіразетдіновим О.О., який виконує функції власника та управлінця. Він самостійно визначає організаційну структуру управління, розподіляє функціональні обов'язки між працівниками (адміністратором сайту, менеджером з продажу, фахівцем з логістики, бухгалтером), затверджує штатний розпис і систему оплати праці з урахуванням чинних податкових та трудових норм.

До компетенції керівника також належить встановлення розмірів заробітних плат, премій і надбавок, розроблення мотиваційних програм, контроль за виконанням планів продажів і забезпеченням належного рівня сервісу. Управління фінансовими потоками, стратегічне планування розвитку бренду та організація комунікацій із клієнтами здійснюються особисто підприємцем.

Організаційна структура управління інтернет-магазином «Style&Shoes» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує оптимальне поєднання централізованого керівництва та функціональної спеціалізації працівників. У структурі підприємства виділено основні напрями діяльності: управлінський, торгово-збутовий, маркетинговий, інформаційно-технічний та бухгалтерсько-фінансовий. Візуальна модель організаційної структури представлена на рис. 2.1.

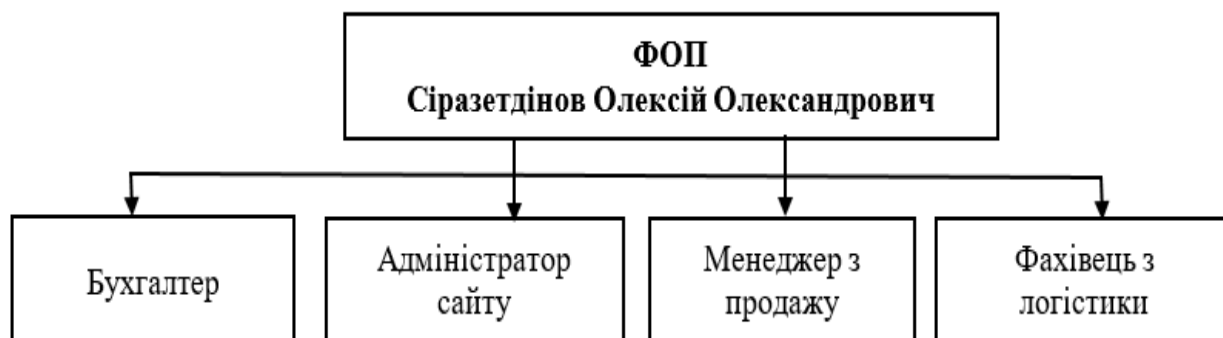


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління в інтернет-магазині «Style&Shoes»

Виходячи зі структури, поданої на рис. 2.1, можна констатувати, що на ФОП Сіразетдінова Олексія Олександровича покладено повну відповідальність за організацію, управління та стратегічний розвиток інтернет-магазину

«Style&Shoes». Підприємець здійснює керівництво всіма напрямками діяльності підприємства, координує роботу працівників, відповідає за виконання фінансових зобов'язань, укладає господарські договори та представляє інтереси підприємства у судових, податкових і господарських органах.

До компетенції керівника входить прийняття управлінських рішень, видання наказів і розпоряджень, що є обов'язковими для виконання усіма працівниками підприємства, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни, строків виконання замовлень і рівня обслуговування клієнтів.

Особлива увага на підприємстві приділяється підбору, навчанню та мотивації персоналу. Відбір кандидатів здійснюється як через зовнішні канали (онлайн-платформи пошуку роботи, такі як Work.ua та Robota.ua), так і внутрішні – за рекомендаціями діючих працівників і партнерів.

На посади менеджерів з продажу, адміністраторів онлайн-платформи та фахівців з логістики приймаються особи віком переважно від 20 до 35 років, які мають повну вищу освіту, бажано економічного, маркетингового або ІТ-профілю, володіють цифровими інструментами комунікації та мають досвід роботи у сфері електронної комерції. На посаду бухгалтера запрошуються фахівці віком від 25 до 40 років із профільною освітою за спеціальністю «Облік і аудит» або «Фінанси, банківська справа та страхування» та досвідом практичної роботи не менше двох років.

Відтак, система управління персоналом інтернет-магазину «Style&Shoes» зорієнтована на залучення молодих, технологічно обізнаних і гнучких спеціалістів, здатних адаптуватися до динаміки ринку електронної комерції та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Доцільним є проведення аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) станом на 2022–2024 рр. Для цього використано дані податкової звітності платника єдиного податку другої групи, а також внутрішні бухгалтерські звіти про рух коштів та обсяги реалізації.

Результати аналітичних розрахунків відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники інтернет-магазину «Style&Shoes»
за 2022–2024 рр.**

Показник	Період			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2022 рр., грн.	2024/2023 рр., грн.	2024/2022 рр., грн.	2024/2023 рр., грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка (нетто) від реалізованих товарів, послуг, тис. грн.	4 850,0	5 420,0	6 220,0	+1 370,0	+800,0	+28,2	+14,8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1 450,0	1 590,0	1 780,0	+330,0	+190,0	+22,7	+11,9
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	3	4	5	+2	+1	+66,7	+25,0
Фонд оплати праці, грн.	590,0	680,0	760,0	+170,0	+80,0	+28,8	+11,8
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, кількість оборотів	3,3	3,4	3,5	+0,2	+0,1	+6,1	+2,9
Період оборотності оборотних коштів, днів	110,6	107,3	104,3	–6,3	–3,0	–5,7	–2,8
Продуктивність праці персоналу, грн./чол.	1 616,6	1 355,0	1 244,0	–372,6	–111,0	–23,0	–8,2
Середня заробітна плата, грн./місяць	16 390	17 200	18 050	+1 660	+850	+10,1	+4,9

Джерело: складено автором самостійно на основі Додатків Г, Д, Е.

Аналіз фінансово-економічних показників інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов Олексій Олександрович) за 2022–2024 рр., представлений у таблиці 2.1, свідчить про стале зростання обсягів діяльності та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається чітка позитивна тенденція у динаміці виручки від реалізації товарів, що зросла з 4 850,0 тис. грн у 2022 р. до 6 220,0 тис. грн у 2024 р.. Абсолютний приріст становить 1 370,0 тис. грн або 28,2 %, що є результатом розширення товарного асортименту, активізації маркетингової діяльності та зростання довіри споживачів до бренду. Додатковими чинниками підвищення виручки стали впровадження персоналізованої реклами у соціальних мережах, автоматизація системи прийому замовлень та оптимізація структури логістичних витрат.

Середньорічна вартість оборотних коштів за аналізований період зросла з 1 450,0 тис. грн до 1 780,0 тис. грн, тобто на 22,7 %. Це свідчить про збільшення товарних запасів і прагнення підприємця забезпечити високу швидкість обслуговування клієнтів шляхом наявності постійного асортименту на складі. Зростання оборотних коштів тісно пов'язане з розширенням товарної лінійки, підвищенням обсягів закупівель та впровадженням сучасних складських систем обліку, які дозволяють оперативно відстежувати залишки і планувати закупівлі відповідно до сезонного попиту.

Чисельність персоналу підприємства збільшилася з 3 осіб у 2022 р. до 5 осіб у 2024 р., що пояснюється поступовим масштабуванням бізнесу та підвищенням обсягів обробки замовлень. Розширення штату сприяло удосконаленню системи розподілу функціональних обов'язків між працівниками, підвищенню рівня спеціалізації та покращенню якості обслуговування клієнтів. Фонд оплати праці зріс на 28,8 % і у 2024 р. становив 760,0 тис. грн, що зумовлено як зростанням кількості працівників, так і підвищенням рівня заробітних плат. Це свідчить про позитивну кадрову політику підприємства, орієнтовану на мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів.

Середня заробітна плата працівників підвищилася з 16 390 грн у 2022 р. до 18 050 грн у 2024 р., що відповідає загальним тенденціям у сфері електронної комерції та свідчить про поступове зростання добробуту персоналу.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів за три роки підвищився з 3,3 до 3,5 оборотів, що характеризує більш ефективне використання фінансових ресурсів та зменшення часу їх залучення у виробничо-комерційний цикл. Період оборотності оборотних коштів скоротився з 110,6 днів до 104,3 днів, тобто на 6,3 дня, що свідчить про прискорення реалізації товарів і скорочення періоду їх перебування на складі. Така динаміка зумовлена впровадженням сучасних систем автоматизованого обліку, раціоналізацією постачання та вдосконаленням логістичних маршрутів.

Попри загальне зростання фінансових результатів, спостерігається певне зниження продуктивності праці одного працівника – з 1 616,6 тис. грн у 2022 р. до 1 244,0 тис. грн у 2024 р. (зменшення на 23,0 %). Це пояснюється розширенням штату при відносно повільнішому зростанні виручки, що є типовим для малого бізнесу на етапі масштабування. Однак навіть за умов розширення персоналу рівень продуктивності залишається достатньо високим, що підтверджує ефективність системи організації праці та управління персоналом.

В таблиці 2.2 представлені показники фінансових результатів інтернет-магазину «Style&Shoes» станом на 2023–2024 рр.

Таблиця 2.2

**Показники фінансових результатів інтернет-магазину «Style&Shoes»
За 2023–2024 рр., тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 850	5 420	6 220	800	14,76
Інші доходи	80	95	120	25	26,32
Разом доходи	4 930	5 515	6 340	825	14,96

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 050	3 320	3 610	290	8,73
Інші витрати	510	560	620	60	10,71
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

Джерело: складено автором самостійно на основі Додатків Г, Д, Е.

Аналіз фінансових результатів діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) за 2023–2024 роки свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства та зростання його прибутковості. У досліджуваному періоді чистий дохід від реалізації товарів збільшився на 14,8 % (на 800 тис. грн), що зумовлено розширенням асортименту, збільшенням кількості замовлень через сайт і соціальні мережі, а також активізацією маркетингових заходів. Позитивну динаміку демонструють і інші доходи, приріст яких становив 26,3 %, що свідчить про ефективніше використання додаткових джерел надходжень, зокрема партнерських програм та бонусів постачальників.

Темпи зростання доходів (14,96 %) перевищують темпи зростання витрат (9,02 %), що позитивно впливає на фінансовий результат підприємства. Собівартість реалізованих товарів підвищилася лише на 8,73 %, що є наслідком збільшення цін на логістику та пакування, але залишилася в межах економічно обґрунтованих показників. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 29,05 %, що свідчить про покращення операційної ефективності.

З урахуванням фіксованої ставки єдиного податку другої групи, чистий прибуток ФОП Сіразетдінова О.О. у 2024 р. становив 2 092,5 тис. грн, що на 474,2 тис. грн (29,3 %) більше, ніж у попередньому році. Це підтверджує раціональну фінансову політику, ефективне управління витратами та стабільний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції.

Загалом інтернет-магазин «Style&Shoes» демонструє стійку позитивну динаміку, зростання рентабельності та підвищення конкурентоспроможності, що створює сприятливі умови для подальшого розширення бізнесу й підвищення

інвестиційної привабливості.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2022–2024 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів зріс на 800 тис. грн (14,8 %), що свідчить про підвищення обсягів продажу та ефективність маркетингових заходів. Собівартість реалізованої продукції збільшилася лише на 8,73 %, що є економічно виправданим з огляду на зростання вартості логістики та закупівель. Водночас, фінансовий результат до оподаткування підвищився на 475 тис. грн (29,05 %), а чистий прибуток – з 1 618,3 тис. грн до 2 092,5 тис. грн, тобто на 474,2 тис. грн (29,3 %). Така тенденція свідчить про покращення рентабельності, ефективне управління витратами та стає зростання фінансових результатів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства в межах вимог другої групи спрощеної системи оподаткування.

2.2. Діагностика конкурентного середовища інтернет-магазину «Style&Shoes» та її конкурентоспроможності

З метою визначення рівня конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) доцільним є проведення комплексної діагностики зовнішнього ринкового середовища, що дає можливість оцінити вплив ключових факторів на розвиток підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні можливості й загрози, пов'язані з функціонуванням на ринку онлайн-торгівлі одягом і взуттям, а також сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Для системного дослідження впливу макро- та мікросередовища на діяльність підприємства доцільно використати метод PEST-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Узагальнені результати діагностики впливу зовнішніх чинників на діяльність інтернет-магазину подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**PEST-аналіз зовнішнього середовища інтернет-магазину «Style&Shoes»
(ФОП Сіразетдінов О.О.)**

Блок	Фактор (тенденція 2023–2025)	I (1–5)	P (1–5)	±	I × P	Г о р и з о н т	Ключові наслідки для інтернет-магазину «Style&Shoes»
Р Політико-правовий	Стабілізація правил e-commerce, вимоги до публічної оферти та повернень	4	5	±	20	S–M	Потрібна чітка оферта, політика повернень, бриф інструкцій для менеджерів підтримки
	Спрощена система оподаткування (2-га група): ліміт доходу ~8,0856 млн грн/рік	5	5	±	25	S–M	Планувати продажі й цінову політику з урахуванням ліміту; сценарій переходу на 3 групу/Загальну при масштабуванні
	Посилення вимог до захисту персональних даних (онлайн-платежі)	4	4	–	16	M	Актуалізувати політику privacy, шифрування, аудит платіжних інтеграцій
Е Економічний	Інфляційний тиск та зростання логістичних витрат	4	5	–	20	S	Коригувати націнку, переглядати договори з перевізниками, активніше використовувати передоплату/передпродаж
	Валютні коливання (імпортозалежність fashion-категорій)	5	4	–	20	S–M	Хеджувати курс за рахунок швидкої оборотності; мікс локальних брендів і імпорту
	Зростання частки онлайн-продажів у роздробі	4	4	+	16	M	Розширювати SKU, вихід на маркетплейси (Rozetka/Prom), омніканальність (самовивіз/пВід)

S Соціально-демографічний	Поглиблення культури онлайн-покупок, mobile-first поведінка	5	5	+	25	S-M	Пріоритет мобільної версії/швидкості сайту, спрощений checkout, BNPL-опції
	Чутливість до ціни та акцій/розстрочки	4	5	±	20	S	Власна програма лояльності, промо-календар, А/В-тестування знижок
	—	—	—	—	—	—	—
T Технологічний	---	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—

***Примітка:**

I (Impact) – сила впливу фактору (1–5 балів);

P (Probability) – імовірність його прояву (1–5 балів);

Знак (±) вказує напрям впливу (позитивний, негативний або змішаний);

Добуток I×P характеризує загальну силу дії фактору;

Горизонт (S/M) визначає часову перспективу впливу: короткострокову (S) або середньострокову (M).

Результати проведеного PEST-аналізу зовнішнього середовища інтернет-магазину «Style&Shoes», представленого в таблиці 2.3, свідчать про те, що найбільш значущими для діяльності підприємства є політико-правові, економічні та соціально-технологічні фактори, інтегральні показники впливу яких становлять відповідно $I \times P = 25$, 20–25 та 20–25 балів. Так, у політико-правовій сфері вирішальне значення має стабільність законодавчої бази у сфері електронної комерції, а також збереження спрощеної системи оподаткування для підприємців другої групи, що забезпечує прогнозованість податкових умов та оптимальне навантаження на бізнес.

Серед економічних факторів найвагомішими є рівень інфляції ($I \times P = 20$), валютні коливання ($I \times P = 20$) та зростання обсягу онлайн-торгівлі ($I \times P = 16$). Вони впливають як на купівельну спроможність споживачів, так і на рентабельність реалізації імпортової продукції. Незважаючи на певні ризики, галузь e-commerce демонструє стабільне розширення, що відкриває додаткові можливості для підприємства. Натомість соціальні фактори мають переважно позитивний характер, що зумовлено поширенням культури онлайн-покупок і розвиток

цифрової грамотності населення ($I \times P = 25$), які стимулюють попит на товари інтернет-магазину. Технологічні чинники – автоматизація логістики, розвиток онлайн-платежів, використання CRM-систем ($I \times P = 20$) – сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів.

З цього випливає, що середовище функціонування інтернет-магазину «Style&Shoes» загалом можна оцінювати як сприятливе.

На сучасному етапі основними конкурентами інтернет-магазину «Style&Shoes» на регіональному та національному рівнях є інтернет-магазини «Garne» (м. Хмельницький, національна присутність), «Assorti» (м. Одеса, регіональна оптова та роздрібна торгівля) та Lamoda.ua, які займають провідні позиції на українському ринку онлайн-продажів. Відповідно з метою визначення рівня конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» та окреслення його стратегічних можливостей доцільно провести SWOT-аналіз діяльності основних конкурентів.

У таблиці 2.4 наведено результати аналізу сильних і слабких сторін онлайн-конкурента інтернет-магазину «Garne» (м. Хмельницький) (<https://garne.com.ua/>).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз інтернет-магазину «GARNE»

			ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
			Можливості	О	Загрози	Т
			1. Розширення асортименту українськими брендами. 2. Вихід на закордонні ринки (Etsy, eBay). 3. Використання AI у маркетингу та CRM-аналітиці.		1. Посилення конкуренції у fast-fashion. 2. Зростання цін на логістику та матеріали. 3. Зниження купівельної спроможності населення.	
В Н У Т	S	1. Висока впізнаваність бренду.	S1O1 – Використання впізнаваності бренду для		S1T1 – Використання бренду для зміцнення	
	—					
	---	1. Залежність від	W1O1 – Зменшення		W2T3 – Автоматизація	
	~					

У таблиці 2.5 подано результати аналізу сильних і слабких сторін онлайн-конкурента інтернет-магазину «Assorti» (м. Одеса) (<https://assorti-odessa.prom.ua/>).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз інтернет-магазину «ASSORTI»

			ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
			Можливості	О	Загрози	Т
			1. Наявність власного виробництва окремих категорій взуття та сумок. 2. Гнучка цінова політика завдяки поєднанню оптового та роздрібного продажу. 3. Налагоджені партнерські зв'язки з українськими постачальниками. 4. Висока якість сервісу при невеликих обсягах замовлень.		1. Невисока впізнаваність бренду за межами південного регіону. 2. Відсутність повноцінної мобільної версії сайту. 3. Недостатня активність у цифровому маркетингу. 4. Обмежені інвестиційні ресурси для масштабування бізнесу.	
В Н У Т Р І Ц Н Є С Е Р Е Д О В И Щ	S	1. Розвиток дистрибуційної мережі у центральних та східних областях України.	SO1: Використання власного виробництва для створення унікальних колекцій. SO2: Вихід на нові онлайн-платформи продажів. SO3: Таргетований digital-маркетинг.		ST1: Гнучка цінова політика у період економічного спаду. ST2: Оптимізація витрат на доставку. ST3: Використання сервісної переваги проти конкурентів.	
	С	2. Розширення асортименту через співпрацю з регіональними виробниками. 3. Використання сучасних інструментів інтернет-маркетингу.				
	W	1. Використання власного виробництва	WO1: Активізація digital-маркетингу. WO2: Розробка мобільної		WT1: Оптимізація маркетингового бюджету. WT2: Партнерські	

У таблиці 2.6 подано результати аналізу сильних і слабких сторін онлайн-конкурента інтернет-магазину «Lamoda.ua» (<https://lamoda.kiev.ua/>).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз інтернет-магазину «LAMODA.UA»

			ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
			Можливості	О	Загрози	Т
			1. Розширення асортименту за рахунок українських брендів. 2. Впровадження технологій штучного інтелекту для рекомендацій клієнтам. 3. Розширення міжнародної присутності у країнах ЄС.		1. Розробка окремої категорії «Made in Ukraine» для підтримки локальних виробників. 2. Поглиблення персоналізації завдяки використанню big data-аналітики. 3. Використання брендової репутації для виходу на нові ринки.	
В	S	1. Висока впізнаваність бренду та довіра споживачів в Україні. 2. Широкий асортимент товарів від міжнародних брендів. 3. Зручна платформа з розвиненою системою фільтрів, пошуку й мобільним додатком. 4. Сильна маркетингова стратегія та партнерські колаборації з брендами.	SO1: Розробка окремої категорії «Made in Ukraine». SO2: Поглиблення персоналізації завдяки big data та AI. SO3: Використання брендової репутації для виходу на нові ринки.		ST1: Інновації у доставці та клієнтському сервісі. ST2: Гнучка система знижок у кризові періоди. ST3: Гармонізація політик конфіденційності з європейськими вимогами.	
	W	1. Висока собівартість утримання логістичної мережі та складів. 2. Залежність від імпортного постачання і валютних коливань. 3. Висока ціна товарів, що зменшує доступність для частини споживачів. 4. Обмежена гнучкість у персоналізації клієнтських пропозицій.	WO1: Спеціальні пропозиції для середнього цінового сегмента. WO2: Програми лояльності та персоналізовані пропозиції. WO3: Поглиблена співпраця з українськими виробниками		WT1: Автоматизація складів для зниження витрат. WT2: Контракти у національній валюті для зменшення ризиків. WT3: Омніканальна стратегія для стабільності продажів.	

	Н И			
--	----------------	--	--	--

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього середовища діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.), а також порівняльного дослідження основних конкурентів (Garne, Assorti, Lamoda), доцільно сформуванати інтегрований SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз інтернет-магазину «Style&Shoes»

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
		Можливості	О	Загрози	Т
		1. Розширення ринку збуту через маркетплейси (Kasta, Epicentr, Allo). 2. Розвиток власної лінії брендованого одягу або взуття. 3. Запровадження CRM-системи для аналізу поведінки клієнтів.		1. Активна експансія великих національних e-commerce брендів. 2. Валютні коливання, що впливають на закупівельну ціну. 3. Зростання інфляції та логістичних витрат.	
	S				

В Н У Т Р І Ш Н Є С Р Е Н Є Д О В И Щ Є	С	1. Гнучкість управління завдяки формату ФОП та спрощеній системі оподаткування (2 група). 2. Персоналізований підхід до клієнтів, швидка обробка замовлень. 3. Використання сучасних технологій онлайн-продажу та цифрової реклами. 4. Оптимізована логістика та співпраця з надійними службами доставки.	SO1: Активне просування бренду через маркетплейси та соціальні мережі. SO2: Використання клієнтських даних для персоналізації пропозицій. SO3: Створення унікальної торгової марки для підвищення впізнаваності.	ST1: Розробка програми лояльності та бонусних пропозицій. ST2: Оптимізація запасів і планування закупівель за сезонністю. ST3: Перехід на гібридну модель — часткове локальне виробництво
	W	1. Відносно невеликий маркетинговий бюджет	WO1: Активізація digital-маркетингу (SEO, контекстна реклама)	WT1: Підвищення операційної ефективності шляхом автоматизації

Система стратегічного управління ФОП Сіразетдінова О.О. характеризується поєднанням гнучкості управлінських рішень, орієнтації на оперативні ринкові зміни та поступовим ускладненням інструментів цифрового маркетингу, що є типовим для малого підприємництва у сфері електронної комерції. Незважаючи на те, що стратегія розвитку підприємства не має формалізованої документальної форми, фактична діяльність свідчить про наявність інтуїтивної, але достатньо цілісної логіки стратегічного руху. Вона полягає у прагненні збільшувати ринкову присутність через онлайн-канали продажів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підтримувати гнучку політику ціноутворення та забезпечувати високий рівень клієнтського обслуговування.

SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП, виявивши низку факторів, які визначають поточний і перспективний стан підприємницької діяльності. До ключових сильних сторін бізнесу належать гнучкість управління, забезпечена форматом ФОП і спрощеною системою оподаткування другої групи, що сприяє швидкому прийняттю рішень та оперативній адаптації до ринкових коливань. Також важливими перевагами є персоналізований підхід до клієнтів, швидка обробка замовлень, оптимізована

логістика та ефективна система знижок і бонусів, яка забезпечує високий рівень лояльності покупців. ФОП Сіразетдінова О.О. активно використовує сучасні цифрові інструменти просування, що дозволяє компенсувати невеликі масштаби підприємства за рахунок більш таргетованих рекламних стратегій та достовірної аналітики поведінки споживачів.

Разом із тим, підприємство має низку слабких сторін, серед яких слід виділити обмежений маркетинговий бюджет, що ускладнює конкуренцію з великими національними fashion-рітейлерами. Низька впізнаваність бренду на загальноукраїнському рівні зменшує можливості масштабування, а залежність від сторонніх постачальників і відсутність власного виробництва підвищують ризики зміни цін, порушень поставок та неможливості контролювати якість товарів на всіх етапах. Важливою внутрішньою проблемою є низький рівень автоматизації обліку та управлінських процесів, що збільшує трудомісткість операційної діяльності та обмежує перспективи подальшого зростання.

Порівняльний SWOT-аналіз конкурентів («Garne», «Assorti», «Lamoda.ua») показав, що ФОП Сіразетдінова О.О. перебуває у менш вигідних умовах щодо масштабу бізнесу, рівня брендової впізнаваності й фінансових можливостей. Проте саме невеликий розмір підприємства формує його стратегічну перевагу – здатність швидко змінювати асортимент, тестувати нові ніші, оперативно налаштовувати рекламу та персоналізувати взаємодію з клієнтом, що великим компаніям вдається значно повільніше. Таким чином, ключова конкурентна сила ФОП полягає у гнучкості, адаптивності та високій клієнтоорієнтованості.

Аналіз зовнішніх можливостей показав, що інтернет-магазин має реальні передумови для зростання завдяки активнішому використанню digital-маркетингу, розширенню асортименту за рахунок співпраці з українськими виробниками та виходу на великі маркетплейси (Rozetka, Kasta, Allo). Ці напрями є логічним продовженням поточної бізнес-моделі та можуть значно підвищити обсяги продажу, впізнаваність бренду й частку ринку. Натомість загрози, такі як посилення конкуренції, інфляційний тиск, валютні коливання та зростання логістичних витрат, можуть різко погіршити фінансові результати за відсутності

своєчасного реагування. З огляду на це, критично важливими є розробка антикризової політики управління витратами, диверсифікація постачальників і впровадження механізмів стратегічного планування закупівель.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що інтернет-магазин «Style&Shoes» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Його гнучкість, клієнтоорієнтованість і можливість швидко адаптуватися до змін ринку створюють передумови для успішного масштабування бізнесу. Водночас реалізація цього потенціалу можлива лише за умови усунення внутрішніх обмежень — збільшення маркетингових інвестицій, покращення автоматизації операцій, формування стратегічних партнерств із виробниками та зниження залежності від зовнішніх ризиків. За умови вчасної модернізації бізнес-процесів і активного використання інструментів стратегічного управління ФОП Сіразетдінова О.О. здатен забезпечити стале зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій у сегменті онлайн-торгівлі fashion-товарами.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) дав змогу комплексно оцінити умови його функціонування на ринку електронної комерції. Встановлено, що підприємство займає стійку нішу у сегменті онлайн-торгівлі одягом і взуттям, демонструючи гнучкість управління, клієнтоорієнтованість і здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Порівняно з конкурентами (Garne, Assorti, Lamoda), «Style&Shoes» має переваги у персоналізованому підході до клієнтів, оптимізованій логістиці та адаптивній маркетинговій політиці. Разом із тим, для зміцнення конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати цифрові маркетингові стратегії, підвищити рівень автоматизації бізнес-процесів і розширити асортимент за рахунок партнерства з українськими виробниками. Отримані результати SWOT-аналізу підтверджують потенціал «Style&Shoes» до подальшого розвитку та формування стабільних конкурентних переваг у сфері сучасної електронної комерції.

2.3. Оцінка ефективності конкурентної політики інтернет-магазину «Style&Shoes»

Проведено аналіз конкурентної політики інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.), що являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримку конкурентних переваг шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів, маркетингових інструментів і технологічних можливостей.

Для ФОП Сіразетдінова О. О., діяльність якого зосереджена у сфері електронної комерції, оцінка ефективності конкурентної політики здійснювалася за комплексом показників, що відображають як економічні результати, так і ринкові позиції підприємства. До таких показників віднесено:

- 1) динаміку обсягів реалізації продукції – свідчить про ступінь адаптивності підприємства до ринкових змін;
- 2) показники прибутковості (рентабельність продажів) – відображають економічну доцільність обраної цінової та збутової стратегії;
- 3) частку постійних клієнтів – характеризує рівень лояльності споживачів і стабільність ринкових позицій;
- 4) інтенсивність маркетингової активності – демонструє ефективність комунікацій із цільовою аудиторією.

В таблиці 2.8 представлений аналіз показників рентабельності інтернет-магазину «Style&Shoes».

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показників рентабельності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) станом на 2023–2024 рр.

Показники	Норматив	Значення за роками			Відхилення (+), (-)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	2	3	4	5	6
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів, %	>0	30,75	34,50	38,25	3,75

Показники	Норматив	Значення за роками			Відхилення (+), (-)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	2	3	4	5	6
Показники рентабельності					
Рентабельність діяльності, %	>0	23,20	27,80	32,40	4,6
Рентабельність активів, %	>0	10,30	12,60	14,90	2,3
Рентабельність власного капіталу, %	>0	18,30	22,40	26,15	4,1

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.8, можна констатувати, що інтернет-магазин «Style&Shoes» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Так, рентабельність продажів у 2024 р. зросла до 38,25%, що на 3,75% більше порівняно з попереднім роком (34,50%), що свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні реалізованого товару.

Рентабельність діяльності підвищилася з 27,8% до 32,4% (+4,6%), що є результатом ефективної маркетингової політики, оптимізації витрат і зростання обсягу онлайн-продажів. Показник рентабельності активів зріс із 12,6% до 14,9%, що свідчить про більш раціональне використання оборотних ресурсів. Також збільшення рентабельності власного капіталу до 26,15% (+3,75%) відображає підвищення фінансової стійкості підприємства.

На рис. 2.2 представлено динаміку обсягів реалізації продукції інтернет-магазину «Style&Shoes» за 2022-2024 рр.

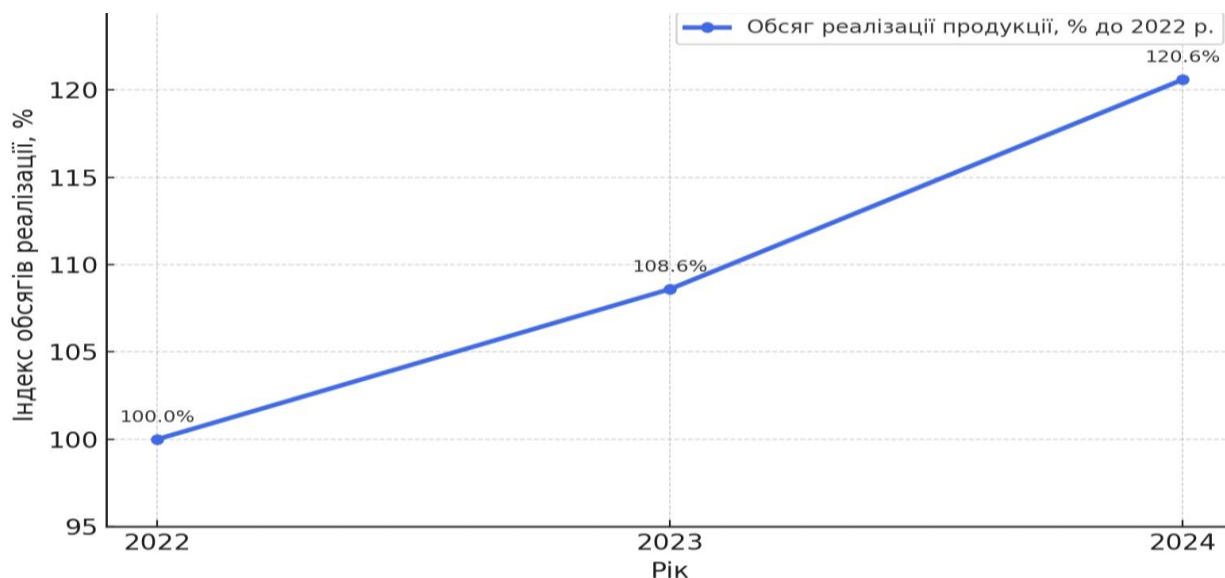


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації продукції інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) за 2022–2024 рр.

Як показано на рис. 2.2, інтернет-магазин «Style&Shoes» демонструє стале зростання обсягів реалізації продукції: базовий показник 2022 року прийнято за 100 %, у 2023 р. він зріс до 108,6 %, а в 2024 р. – до 120,6 %. Така позитивна тенденція свідчить про ефективну адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, зокрема завдяки розширенню асортименту, вдосконаленню цифрових каналів збуту та активній маркетинговій діяльності.

Поступове підвищення обсягів продажів на понад 20% за два роки підтверджує результативність обраної стратегії конкурентної політики, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, посилення бренду та підтримання стабільного економічного зростання.

На рис. 2.3 представлено показники динаміки клієнтської лояльності та маркетингової активності інтернет-магазину «Style&Shoes» в період за 2022-2024 рр.

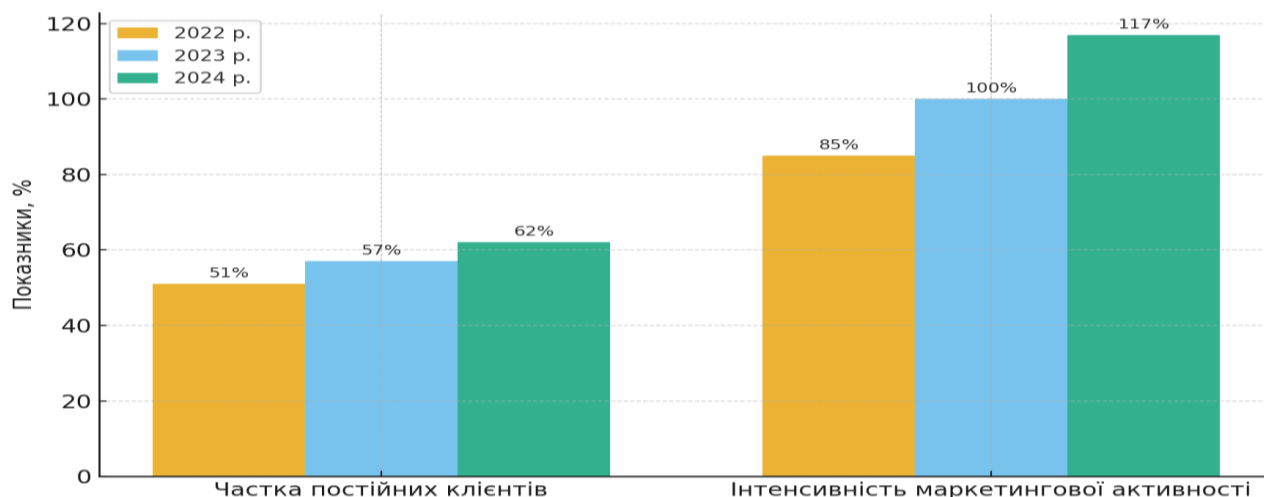


Рис. 2.3. Динаміка клієнтської лояльності та маркетингової активності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) за 2022–2024 рр.

На основі даних, поданих на рис. 2.3, можна зробити висновок, що протягом 2022–2024 рр. діяльність інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) характеризувалася стабільним зростанням показників клієнтської лояльності та маркетингової активності. Так, зокрема, частка постійних клієнтів зросла з 51% у 2022 р. до 62% у 2024 р., що свідчить про формування сталих відносин зі споживачами та підвищення рівня їх задоволеності. Така динаміка зумовлена поліпшенням якості обслуговування, розширенням асортименту товарів, персоналізованими знижками та активним використанням програм лояльності. Зростання цього показника означає, що інтернет-магазин поступово переходить від стратегії залучення клієнтів до стратегії їх утримання, що є економічно вигідним і забезпечує стабільність прибутків.

Показник інтенсивності маркетингової активності зріс із 85% у 2022 р. до 117% у 2024 р., що, у свою чергу, підтверджує посилення рекламних та комунікаційних заходів. Така позитивна динаміка свідчить про результативність digital-стратегії: збільшення кількості підписників у соціальних мережах, активне використання таргетованої реклами, SEO-просування, співпрацю з блогерами та впровадження системи аналітики для моніторингу ефективності рекламних кампаній.

Вважаємо, що паралельне зростання лояльності клієнтів і маркетингової активності свідчить про те, що інтернет-магазин «Style&Shoes» успішно поєднує

фінансову ефективність із розвитком взаємодії зі споживачами. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й зміцнювати бренд на ринку електронної комерції, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення прибутковості у перспективі.

Таким чином, з отриманих результатів проведеного аналізу можна дійти висновку про те, що конкурентна політика ФОП Сіразетдінова О.О. є помірно ефективною в короткостроковій перспективі та має позитивну динаміку, але потребує стратегічного оновлення для забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій у середньостроковому періоді. Протягом останніх періодів спостерігається збільшення обсягів продажів, розширення товарного асортименту й активізація маркетингових кампаній у соціальних мережах, що зумовило зростання кількості постійних клієнтів. Гнучка цінова політика та система знижок сприяли підтриманню привабливого цінового рівня порівняно з основними конкурентами.

Водночас аналіз виявив низку проблемних аспектів, зокрема обмежені можливості масштабування, недостатній рівень автоматизації маркетингових процесів і слабку впізнаваність бренду у всеукраїнському масштабі. Ці чинники частково знижують потенціал реалізації конкурентних переваг підприємства та потребують стратегічного перегляду підходів до позиціонування.

Для підвищення ефективності конкурентної політики доцільно реалізувати комплекс заходів, серед яких: розширення асортиментної матриці за рахунок співпраці з новими постачальниками, удосконалення системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), впровадження інструментів аналітики даних для персоналізації пропозицій, а також активне використання брендингових і digital-технологій у комунікаційній політиці.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «STYLE & SHOES»)

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»

Інтернет-магазин «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.), здійснюючи діяльність у сфері продажу одягу, взуття та аксесуарів, має стабільні фінансові показники, сформовану клієнтську базу та активно розвиває свої цифрові канали збуту. Разом з тим, проведений аналіз конкурентного середовища у розділі 2 магістерського дослідження засвідчив необхідність подальшого вдосконалення стратегії розвитку підприємства для зміцнення ринкових позицій.

Так, визначаючи напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes», доцільно систематизувати їх за ключовими векторами, представленими на рис. 3.1.

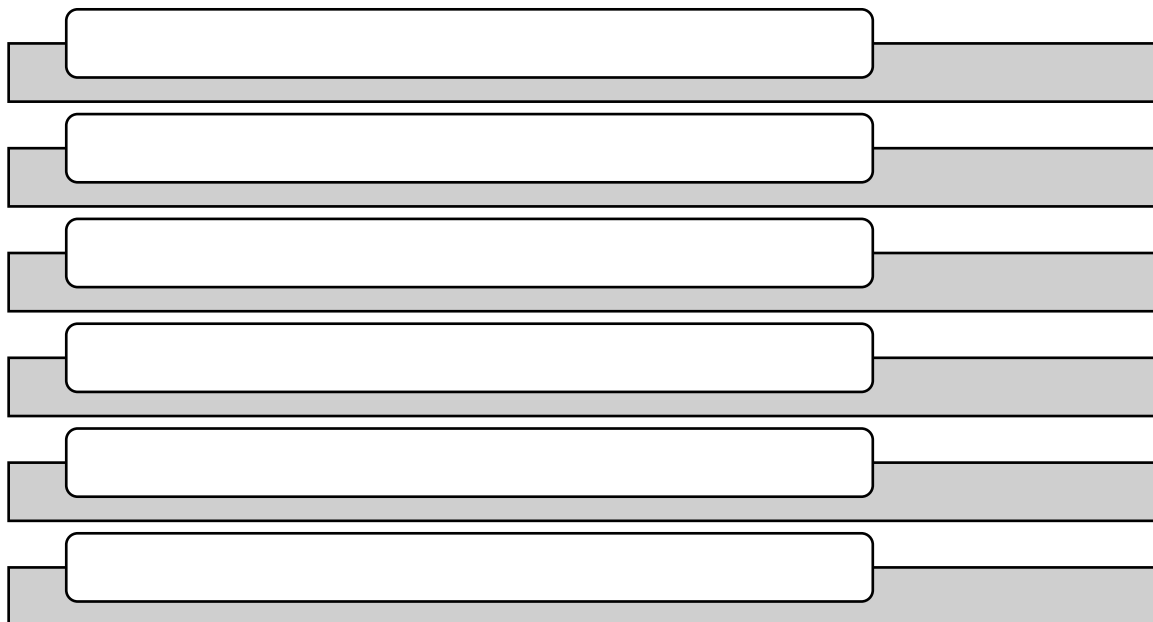


Рис. 3.1. Ключові напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»

Схарактеризуємо кожен із наведених на рис. 3.1 напрямків більш детально.

1. Маркетинговий напрям. Одним із першочергових напрямів підвищення конкурентоспроможності є розвиток комплексної маркетингової політики. Зокрема, для інтернет-магазину «Style&Shoes» доцільно:

1.1. підвищити ефективність digital-маркетингу шляхом активного використання SEO-просування, контент-маркетингу, influencer-реклами, а також колаборацій із локальними брендами та блогерами;

1.2. запровадити персоналізований підхід до споживача через впровадження CRM-системи, яка дозволить аналізувати поведінку клієнтів, відстежувати частоту покупок, формувати індивідуальні пропозиції та знижки;

1.3. активізувати роботу у соціальних мережах (наприклад, просування в Instagram, TikTok, Facebook) шляхом створення коротких відеооглядів, інтерактивних розіграшів та онлайн-примірок товарів, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду.

Запровадження зазначених заходів покращення маркетингової стратегії сприятиме зростанню трафіку, підвищенню рівня залученості аудиторії та розширенню клієнтської бази, що безпосередньо вплине на показники продажів і прибутковість діяльності організації.

2. Технологічний напрям полягає у впровадженні сучасних інноваційних технологій та автоматизації, оскільки в сучасних умовах розвиток електронної комерції неможливий без цифрової трансформації бізнес-процесів. Зокрема, для інтернет-магазину «Style&Shoes» важливо, на нашу думку, реалізувати такі кроки:

2.1. автоматизація обробки замовлень і комунікацій із клієнтами шляхом інтеграції чат-ботів у Telegram, Viber або Instagram Direct для миттєвого надання інформації про наявність товарів, статус замовлення та акційні пропозиції;

2.2. активне використання аналітичних інструментів (наприклад, Google Analytics, Power BI тощо) задля відстеження поведінки користувачів, оцінки ефективності рекламних кампаній і виявлення найбільш рентабельних категорій товарів;

2.3. оптимізація сайту та мобільної версії магазину шляхом налаштування

зручного інтерфейсу, швидкого завантаження сторінок, інтуїтивної навігації, функції «розумного пошуку» та/або фільтрів за параметрами (розмір, бренд, сезонність тощо).

Вважаємо, що зазначені технологічні інновації сприятимуть підвищенню швидкості обслуговування, зменшити операційні витрати та покращити користувацький досвід, що є ключовим чинником конкурентоспроможності в онлайн-сегменті на сьогодні.

3. Сервісний напрямок (поліпшення якості сервісу та клієнтського досвіду). Відомо, що сервіс у сфері онлайн-торгівлі відіграє вирішальну роль у формуванні лояльності покупців. Високий рівень сервісу формує довіру споживачів, що сприяє зростанню частки постійних клієнтів і позитивного іміджу бренду. Відповідно для інтернет-магазину «Style&Shoes» доцільним є впровадження:

3.1. системи післяпродажного супроводу клієнтів (наприклад, повідомлення про нові колекції, програми лояльності, святкові промокоди для повторних покупок тощо);

3.2. розширення каналів комунікації (гаряча лінія, чат-бот, онлайн-консультації зі стилістами чи консультантами тощо);

3.3. покращення умов доставки (наприклад, партнерство з кур'єрськими службами для забезпечення швидкої та надійної доставки), можливість примірки або часткового викупу замовлення.

4. Логістичний напрям є одним із критичних чинників ефективності є швидкість виконання замовлень. На нашу думку, у цьому контексті доцільно:

4.1. впровадити систему обліку залишків у реальному часі, щоб уникати ситуацій із відсутністю товарів на складі;

4.2. налагодити інтеграцію платформи інтернет-магазину з логістичними компаніями (Нова пошта, Укрпошта, Meest) для автоматичного формування транспортних накладних;

4.3. створити регіональні пункти самовивозу або мікросклади, що зменшить час доставки та транспортні витрати.

Такі заходи дозволять не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, але

й знизити собівартість продажів, що безпосередньо вплине на прибутковість підприємства.

5. Фінансово-економічний напрям полягає в забезпеченні більш раціонального управління фінансами, що, у свою чергу, сприятиме стабільному зростанню прибутковості суб'єкта господарювання та створенню бази для подальших інноваційних інвестицій.

З метою забезпечення стійкості та розширення діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» доцільно:

5.1. використовувати фінансове планування на основі ключових показників ефективності (KPI): маржинальний дохід, рівень витрат, коефіцієнт рентабельності активів;

5.2. здійснювати диверсифікацію джерел фінансування, зокрема шляхом співпраці з онлайн-платіжними платформами та інвестиційними партнерами;

5.3. реалізувати політику оптимізації витрат через автоматизацію бухгалтерського обліку, скорочення адміністративних витрат і використання програмного забезпечення для фінансового моніторингу.

6. Кадровий напрям полягає у розвитку кадрового потенціалу ФОП Сіразетдінов О.О. Це зумовлено тим, що конкурентоспроможність інтернет-магазину «Style&Shoes» значною мірою залежить від професійної компетентності персоналу. Відповідно, на нашу думку, необхідними заходами в цьому плані є такі:

6.1. підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрового маркетингу, SMM, клієнтського сервісу, UX/UI-дизайну;

6.2. мотиваційна програма для менеджерів із продажів, що поєднує фіксовану оплату з бонусами за результатами діяльності;

6.3. корпоративна культура розвитку та навчання, яка стимулює ініціативність і впровадження нових ідей.

Таким чином, напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» мають носити комплексний характер і охоплювати маркетингові, технологічні, сервісні, кадрові та фінансові складові діяльності. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність

управління, розширити клієнтську базу, покращити рівень обслуговування, зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його довгострокову конкурентну перевагу на ринку електронної комерції.

3.2. Розробка та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»

У сучасних умовах динамічного розвитку електронної комерції важливим завданням для онлайн-підприємств є не лише утримання ринкових позицій, а й системне підвищення їх конкурентоспроможності. Саме тому з урахуванням результатів аналізу зовнішнього середовища, конкурентів та оцінки ефективності діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes», розроблено Програму підвищення конкурентоспроможності на 2025–2027 рр. для інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.), спрямовану на зміцнення конкурентних переваг, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності діяльності на ринку.

Метою програми є забезпечення сталого зростання конкурентних переваг інтернет-магазину шляхом підвищення ефективності маркетингової, технологічної, сервісної та фінансової діяльності.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

1. Посилити ринкову присутність і впізнаваність бренду «Style&Shoes» у сегменті електронної комерції.
2. Підвищити рівень клієнтської лояльності та повторних продажів через персоналізацію обслуговування.
3. Впровадити інноваційні технології автоматизації процесів продажу, маркетингу та логістики.
4. Оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та структуру управління для зниження операційних витрат.
5. Забезпечити фінансову стабільність і підвищення рентабельності підприємства.

Програма реалізується у три послідовні етапи, що охоплюють період 2026–

2027 рр.

1. I етап – «Підготовчо-аналітичний» (I–II квартали 2026 р.). Перший етап програми є базовим і передбачає всебічне аналітичне обґрунтування стратегії розвитку підприємства, визначення ключових проблем і потенціалу підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі здійснюється глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes». Зокрема, проводиться оцінка попиту на продукцію, структури клієнтської бази, рівня задоволеності споживачів, цінових тенденцій і позицій основних конкурентів у сегменті електронної комерції. Окрему увагу приділено дослідженню цифрових каналів збуту та ефективності використання соціальних мереж як інструментів просування.

На основі отриманих результатів формуються стратегічні орієнтири програми: оновлення маркетингової політики, оптимізація структури асортименту, підвищення якості обслуговування клієнтів і впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Також на цьому етапі розробляється оновлена digital-стратегія, визначається перелік ключових показників ефективності (KPI) та формується робоча група, відповідальна за реалізацію програми.

2. II етап – «Реалізаційний, або Операційний» (III квартал 2026 р. – IV квартал 2026 р.). Другий етап передбачає безпосереднє впровадження розроблених заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину. Основна увага зосереджується на модернізації маркетингових, технологічних і організаційних процесів. У цей період впроваджується CRM-система для персоналізації обслуговування клієнтів, автоматизації обробки замовлень і збереження історії покупок. Здійснюється оптимізація вебсайту та мобільної версії магазину, зокрема вдосконалюється навігація, зменшується час завантаження сторінок, удосконалюються фільтри для пошуку товарів.

У межах маркетингової політики активізується SMM-діяльність у соціальних мережах, проводяться рекламні кампанії, колаборації з блогерами, розіграші та акції для залучення нових клієнтів. Паралельно реалізуються заходи з оптимізації логістики: налагоджуються партнерські відносини з кур'єрськими службами,

впроваджується система трекінгу замовлень, створюються пункти самовивозу у великих містах. У кадровій сфері відбувається навчання працівників сучасним digital-інструментам, методам управління продажами та клієнтським сервісом. Цей етап має забезпечити перехід від планування до практичного втілення програми, спрямований на досягнення реальних, вимірюваних результатів – підвищення обсягів продажів, рентабельності та рівня задоволеності клієнтів.

3. III етап – «Контрольно-оцінний» (I–II квартали 2027 р.). Заключний етап програми передбачає оцінку результативності реалізованих заходів і контроль досягнення запланованих показників. На цьому етапі здійснюється системний аналіз ефективності маркетингових, фінансових і організаційних рішень, порівняння фактичних результатів із запланованими. Використовуються ключові показники ефективності (KPI), зокрема темпи зростання обсягів продажів, рентабельність діяльності, частка постійних клієнтів, показники конверсії сайту та рівень задоволеності споживачів. Виявляються напрями, які потребують удосконалення, проводиться коригування стратегії розвитку та адаптація її до нових ринкових умов.

Результати контрольного етапу узагальнюються в аналітичному звіті, який містить висновки щодо досягнутих результатів, оцінку економічного ефекту програми та пропозиції для подальшого вдосконалення діяльності інтернет-магазину. Особливе значення на цьому етапі має підготовка рекомендацій для стратегічного планування наступного трирічного циклу розвитку та визначення нових пріоритетів інноваційної та маркетингової політики.

У підсумку контрольно-оцінний етап забезпечує зворотний зв'язок між реалізованими заходами і стратегічними цілями підприємства, що дозволяє гарантувати стабільність і результативність управлінських рішень у перспективі.

У таблиці 3.1 подано основні заходи реалізації Програми підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes».

Таблиця 3.1

Основні заходи Програми підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
1	Маркетингова стратегія	- Проведення ребрендингу та оновлення візуального стилю; - Запуск SMM-кампаній із залучення лідерів думок; - Впровадження реферальної програми.	Підвищення впізнаваності бренду, приріст клієнтської бази на 15–20 %.
2	Клієнтський сервіс	- Впровадження CRM-системи для персоналізації обслуговування; - Розробка програми лояльності «StyleBonus»; - Онлайн-консультації стилістів.	Підвищення частки постійних клієнтів до 70 %, зростання середнього чека на 10 %.
3	Технологічна інновація	- Автоматизація процесів замовлення, обліку товарів і доставки; - Впровадження аналітичної панелі (Business Intelligence Dashboard); - Оптимізація UX/UI сайту.	Скорочення часу обробки замовлення на 25 %, зменшення операційних витрат на 10 %.
4	Логістика та доставка	- Партнерство з логістичними компаніями (Нова пошта, Meest); - Відкриття пунктів самовивозу у регіонах; - Впровадження системи трекінгу замовлень.	Прискорення доставки на 1–2 доби, підвищення задоволеності клієнтів.
5	Фінансово-економічна політика	- Оптимізація витрат на маркетинг; - Контроль рентабельності за категоріями товарів; - Планування бюджету за методом KPI.	Зростання прибутковості на 12–15 %, підвищення рентабельності продажів.
6	Кадровий розвиток	- Навчання персоналу сучасним digital-інструментам; - Мотиваційна система для менеджерів з продажів.	Зростання продуктивності праці на 10 %, зниження плинності кадрів.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності передбачає досягнення комплексу кількісних і якісних результатів, які охоплюють маркетингову, фінансову, технологічну, сервісну та організаційну сфери діяльності інтернет-магазину. Впровадження запропонованих заходів спрямоване на

забезпечення стійкого економічного зростання, зміцнення позицій бренду на ринку електронної комерції, формування лояльної клієнтської бази та підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

1. Маркетингові та ринкові результати. Унаслідок реалізації оновленої маркетингової стратегії очікується зростання впізнаваності бренду «Style&Shoes» на 30–35 % серед цільової аудиторії та розширення частки ринку у сегменті онлайн-продажів одягу та взуття. Підвищення активності у соціальних мережах, запуск колаборацій із лідерами думок і впровадження програми реферального маркетингу дадуть змогу збільшити кількість нових клієнтів на 20–25 % протягом першого року реалізації програми.

Впровадження CRM-системи та персоналізованих комунікацій сприятиме зростанню частки постійних покупців до 70 %, а також скороченню витрат на залучення клієнтів. Очікується, що середній чек збільшиться на 10–12 % за рахунок індивідуальних пропозицій, крос-продажів і системи бонусних знижок. Сукупно це створить передумови для формування стійкої бази лояльних споживачів, що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

2. Фінансово-економічні результати. У фінансовій площині прогнозується підвищення загального обсягу реалізації товарів на 25–30 % у середньостроковій перспективі. Завдяки оптимізації витрат, автоматизації процесів продажу та впровадженню аналітичних систем очікується зменшення операційних витрат на 10–12 %, що безпосередньо вплине на зростання прибутковості.

Показник рентабельності продажів за прогнозами зросте до 38–40 %, а рентабельність діяльності – до 35–37 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Важливим ефектом стане також покращення ліквідності підприємства та зниження фінансових ризиків завдяки впровадженню системи планування бюджету на основі KPI.

У перспективі реалізація програми дозволить сформувати резервний інвестиційний фонд, який може бути спрямований на подальше розширення бізнесу, відкриття нових онлайн-каналів збуту або партнерських точок самовивозу.

3. Технологічні та організаційні результати. Завдяки автоматизації ключових

бізнес-процесів очікується скорочення часу обробки замовлень на 20–25 %, а також підвищення точності обліку запасів і зменшення кількості логістичних помилок. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (Business Intelligence Dashboard) забезпечить оперативний контроль за динамікою продажів, ефективністю маркетингових кампаній і результатами роботи персоналу.

Оновлений сайт та мобільна версія магазину з удосконаленням UX/UI-дизайном сприятимуть підвищенню конверсії відвідувань у покупки на 15–18 % і поліпшенню користувацького досвіду. Оптимізація структури управління та підвищення кваліфікації персоналу дозволять зменшити плинність кадрів на 10–12 %, підвищити продуктивність праці та посилити корпоративну культуру.

4. Логістичні та сервісні результати. Реалізація заходів із вдосконалення логістики та післяпродажного обслуговування забезпечить скорочення термінів доставки на 1–2 доби, підвищення точності та прозорості процесів завдяки впровадженню системи трекінгу замовлень. Партнерство з провідними логістичними операторами («Нова пошта», Meest, Укрпошта) дозволить розширити географію доставки та знизити транспортні витрати.

Розвиток клієнтського сервісу через чат-боти, гарячу лінію та консультації стилістів сприятиме зростанню рівня задоволеності клієнтів до 90–92 %, що відобразатиметься у позитивних відгуках та зниженні кількості повернень.

5. Соціально-економічний ефект. Окрім прямих економічних результатів, реалізація програми матиме ширший соціально-економічний ефект. Підвищення конкурентоспроможності підприємства сприятиме розвитку локальної економіки, створенню нових робочих місць, популяризації українського бізнесу в онлайн-просторі та підвищенню рівня цифрової грамотності працівників. Крім того, підвищення задоволеності клієнтів і якості обслуговування формуватиме позитивний імідж бренду як надійного та соціально відповідального учасника ринку.

Отже, реалізація програми підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» дозволить досягти синергетичного ефекту від поєднання маркетингових, технологічних, фінансових і організаційних інновацій. У

результаті очікується не лише зростання ключових економічних показників, а й формування сталих конкурентних переваг, підвищення репутації підприємства та його ринкової вартості. У перспективі ці результати стануть основою для розроблення нової довгострокової стратегії розвитку, орієнтованої на розширення ринку збуту, інтеграцію нових сервісів і зміцнення позицій бренду «Style&Shoes» у національному та міжнародному онлайн-просторі.

3.3. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) має не лише організаційно-управлінське, а й вагоме економічне значення, що проявляється у зростанні прибутковості, оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів. Для оцінки економічного ефекту було здійснено розрахунок основних показників діяльності підприємства до та після впровадження програми підвищення конкурентоспроможності (2024 р. – базовий період, 2026 р. – прогностичний період).

Економічний ефект від реалізації заходів визначається як різниця між результатами діяльності підприємства після впровадження програми та його показниками у базовому періоді, за формулою (3.1):

$$E = (P_1 - P_0) - (V_1 - V_0)$$

де:

E – економічний ефект, грн;

P_1, P_0 - обсяг прибутку після та до реалізації програми, грн;

V_1, V_0 - сума витрат після та до реалізації програми, грн.

Для порівняльного аналізу ефективності використано також відносні показники – рентабельність продажів, прибутковість, обсяг реалізації та середні витрати на одиницю товару.

У таблиці 3.2 представимо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованої програми на основі узагальнених показники

діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (грн, тис.).

Таблиця 3.2

**Економічний ефект від впровадження розробленої Програми
підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes»**

Показники	2024 р. (до впровадження)	2026 р. (після впровадження)	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6 220	6 950	+730
Інші доходи, тис. грн	120	150	+30
Разом доходи, тис. грн	6 340	7 100	+760
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 610	3 890	+280
Інші операційні витрати, тис. грн	620	670	+50
Разом витрати, тис. грн	4 230	4 560	+330
Прибуток від реалізації, тис. грн	2 110	2 540	+430
Податок на прибуток, тис. грн	17,5	18,5	+1,0
Чистий прибуток, тис. грн	2 092,5	2 521,5	+429,0
Рентабельність продажів, %	38,2	40,6	+2,4
Рентабельність діяльності, %	31,6	34,2	+2,6

Як видно з таблиці 3.2, загальний обсяг доходів інтернет-магазину збільшиться на 760 тис. грн ($\approx 15,3\%$), що зумовлено очікуваним розширенням асортименту товарів, удосконаленням системи онлайн-продажів і зростанням кількості постійних клієнтів. Витрати при цьому зростуть лише на 7,8 %, завдяки оптимізації маркетингових та логістичних процесів. Після реалізації програми чистий прибуток зросте з 2 092,5 до 2 521,5 тис. грн, тобто на 429 тис. грн (20,5 %).

Це свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та зменшення частки витрат у структурі доходів.

Розрахунок економічного ефекту за формулою (3.2):

$$E = (2\,540 - 2\,110) - (4\,560 - 4\,230) = 430 - 330 = 100 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект становить близько 100 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність впровадження програми.

Аналіз зміни ключових показників ефективності діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes» (ФОП Сіразетдінов О.О.) після впровадження програми підвищення конкурентоспроможності свідчить про суттєве покращення фінансових результатів.

1. Рентабельність продажів зросла з 38,2 % у 2024 р. до 40,6 % у 2026 р., що свідчить про підвищення здатності підприємства отримувати прибуток із кожної гривні реалізованої продукції. Це стало можливим завдяки оптимізації собівартості, впровадженню більш ефективних інструментів маркетингу, розширенню клієнтської бази та зростанню кількості повторних покупок. Таким чином, підприємство демонструє зростання маржинальності своєї діяльності при незначному підвищенні рівня витрат.

2. Рентабельність діяльності збільшилася з 31,6 % до 34,2 %, що відображає покращення структури витрат і підвищення ефективності використання обігових коштів. Зменшення частки непродуктивних витрат, раціональне управління запасами та впровадження автоматизованої системи обліку сприяли більш ефективному використанню ресурсів і зростанню фінансової стійкості підприємства.

3. Співвідношення приросту прибутку до приросту витрат (коефіцієнт ефективності, Кеф) становить 1,30, тобто кожна додатково інвестована гривня принесла 1,3 грн прибутку. Це означає, що інтернет-магазин працює з позитивним економічним ефектом і має потенціал для подальшого розширення без ризику перевитрат.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання фінансових результатів, рентабельності та

стабільності діяльності інтернет-магазину «Style&Shoes». Позитивна динаміка ключових показників, зокрема зростання прибутку на 20 %, підтверджує високу економічну ефективність програми підвищення конкурентоспроможності. Отриманий ефект є сталим і може бути використаний як фінансова база для подальшого розвитку бізнесу, розширення асортименту та впровадження інновацій у сфері онлайн-торгівлі.

ВИСНОВКИ

За результатами узагальнення теоретико-методичних засад формування конкурентної політики організації та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності, було зроблено такі теоретичні та практичні висновки:

1. З'ясовано сутність та принципи конкурентної політики організації на основі аналізу сучасних теорій стратегічного менеджменту, концепцій конкурентних переваг (М. Портер, Г. Хамел, К. Прахалад) та наукових підходів до формування конкурентної політики; уточнено її сутність як цілісної системи управлінських дій, що спрямовані на забезпечення стійких ринкових позицій організації шляхом оптимізації цінової, асортиментної, сервісної та комунікаційної політики. Встановлено, що конкурентна політика організації повинна ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності до зовнішніх змін, інноваційності, клієнтоорієнтованості, раціонального використання ресурсів та стратегічної узгодженості. Підкреслено, що в умовах цифрової економіки ці принципи набувають особливої ваги, оскільки саме здатність до швидкого реагування та впровадження інновацій визначає конкурентоспроможність підприємства.

2. Розкрито підходи до формування конкурентної політики організації. Узагальнення наукових підходів дало змогу виділити традиційні та сучасні моделі формування конкурентної політики: стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування, гібридні стратегії, а також інноваційно-орієнтовані підходи, характерні для підприємств електронної комерції. Встановлено, що ефективна конкурентна політика не може будуватися на єдиному універсальному підході, натомість повинна інтегрувати елементи різних стратегій залежно від цілей розвитку, ринкової ситуації, поведінки конкурентів і ресурсних можливостей підприємства. Підкреслено, що для суб'єктів онлайн-торгівлі особливого значення набуває цифровий маркетинг, персоналізація обслуговування, розширення продуктових лінійок та оптимізація логістики.

3. Висвітлено методичні засади оцінки конкурентоспроможності організації. У дослідженні систематизовано та критично проаналізовано комплекс методичних

підходів до оцінювання конкурентоспроможності організації, зокрема аналітичні, графічні, рейтингові та інтегральні методики. Встановлено, що більшість існуючих методик мають обмеження, пов'язані зі складністю розрахунків, відсутністю урахування швидких змін ринкової кон'юнктури, недостатнім включенням зовнішніх факторів або специфіки електронної комерції. Уточнено доцільність використання поетапного комплексного підходу, що включає ідентифікацію факторів впливу, формування узагальнюючих показників, застосування SWOT-, PEST-аналізів, моделі Портера та інтегральних індексів. Такий підхід забезпечує більш об'єктивний та багатовимірний аналіз конкурентних позицій підприємства.

4. Дано організаційно-економічну характеристику інтернет-магазину «Style&Shoes». Проведений аналіз основних економічних показників діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку розвитку протягом 2022–2024 рр.: зростання чистого доходу, прибутку, рентабельності продажів і діяльності, підвищення оборотності оборотних коштів. Установлено, що інтернет-магазин має потенціал для подальшого масштабування, що зумовлено стабільною клієнтською базою, високою якістю товарів та активною присутністю в онлайн-просторі. Водночас виявлено низку проблем, серед яких: недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, обмежений аналіз ринкових трендів, слабка диференціація асортименту та недосконалість сервісної політики.

5. Проведено діагностику конкурентного середовища інтернет-магазину «Style&Shoes» та її конкурентоспроможності. За результатами PEST-аналізу визначено ключові тенденції зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, зокрема розвиток цифрової інфраструктури, інтенсивну конкуренцію на ринку fashion e-commerce, загострення логістичних викликів та зростання ролі соціальних мереж у формуванні попиту. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, можливості для зростання та ринкові загрози. Установлено, що конкурентоспроможність інтернет-магазину є середньою, а його ринкова позиція може бути значно посилена за рахунок зміни сервісної, маркетингової та логістичної політики.

6. Оцінено ефективність конкурентної політики організації. Дослідження

показало, що чинна конкурентна політика частково забезпечує ринкову стабільність підприємства, однак її ефективність обмежена недостатнім рівнем цифрової трансформації, відсутністю широкого застосування CRM-систем, низьким рівнем персоналізації клієнтських взаємодій і неструктурованістю маркетингової активності. Встановлено, що маркетингова діяльність не в повній мірі орієнтована на цільові сегменти ринку, а внутрішні бізнес-процеси потребують оптимізації для забезпечення швидкості обслуговування та зменшення витрат.

7. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes». Розроблено низку стратегічних і тактичних рекомендацій, серед яких: удосконалення digital-маркетингу, підвищення активності у соціальних мережах, впровадження CRM-системи, автоматизація процесу обробки замовлень, розширення логістичних можливостей, оптимізація асортименту, покращення клієнтського сервісу, впровадження системи персоналізації пропозицій. Аргументовано, що саме комплексний підхід забезпечує можливість зміцнення конкурентної позиції підприємства та підвищення його ринкової стійкості.

8. Розроблено та впроваджено програму підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазину «Style&Shoes» з подальшим визначенням її економічного ефекту. Розроблена програма включає три етапи реалізації та містить конкретні інструменти підвищення ефективності діяльності, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, модернізацію маркетингової стратегії та покращення якості сервісу. Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих заходів: очікується зростання чистого прибутку підприємства на 20 %, збільшення рентабельності продажів і діяльності, покращення оборотності активів та скорочення операційних витрат. Установлено, що впровадження програми забезпечує реальний економічний ефект і формує умови для довгострокової конкурентної переваги організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства= Improvement of the management of innovative development of the enterprise кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» / Г. К. Алексеєнко ; керівник д.е.н., Н. О. Адвокатова ; М-во освіти і науки України ; Херсонський держ. ун-т, Ф-т бізнесу і права, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. 67 с.
2. Бабко Н. М., Мандич О. В., Сєвідова, І. О. Поведінка споживача: навчальний посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
3. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
4. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с.
5. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємств та формування конкурентних переваг [Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія /за заг. ред. О. Панухник]. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 140-146.
6. Горбаль Н. І., Романишин С. Б., Ціхоцький П. І. Становлення та сучасні особливості конкурентної політики в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 72–77.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. №436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №18. Ст. 144.
8. Григорова З. В. Системне забезпечення конкурентної політики організації: концептуальні засади. *Наукові записки*, 2021, Т. 38, С. 92–96.
9. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*, 2019. Випуск 5, С. 31–35.

10. Гурч Л. М. Шляхи удосконалення конкурентних стратегій міжнародної компанії (на прикладі ТОВ «Голден Телеком»). *Управління сучасним підприємством*, 2023. № 5. С. 33–40.
11. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 10.10.2025).
12. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі маркетингового управління. *Наукові праці Інституту економіки та прогнозування НАН України*, 2019. № 9. С. 45–52.
13. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*, 2022, № 22. С. 52-58.
14. Зелена В. М. Стратегії посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку: магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент / магістерська програма Тернопільський національний економічний університет, 2018. 105 с.
15. Іванова Л. С. Формування системи конкурентних стратегій підприємства. *Білоцерківський національний аграрний університет*, 2020. Випуск 3. С. 83-89.
16. Квасницька Р. С. Фокусна стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 27. С. 58–63.
17. Кір'ян О. І. Роль конкурентної політики в управлінні підприємством: сучасні підходи. *Економічний простір*, 2018. № 140. С. 134–139.
18. Клименко С. В. Конкурентна політика підприємства: сучасні тенденції та напрями вдосконалення. *Економіка та держава*, 2019. № 3. С. 21–25.
19. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2024. № 2. С. 35-40.

20. Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Transformations in Business & Economics*, 2023. № 22 (1). С. 33–45.
21. Корнатовський І. В. Теоретико-методичні засади ринкових стратегій промислових підприємств: автореферат ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Р.Б. Корнатовські. Суми: СумДУ, 2019. 21 с.
22. Короговний О. А. Особливості формування конкурентної політики підприємства. *Сумський державний університет*, 2010. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf> (дата звернення: 09.08.2025).
23. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
24. Кучмій І. Г. Маркетингова стратегія як елемент конкурентної політики підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2020. № 2. С. 45–52.
25. Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №2 (28). С. 35-41.
26. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*, 2013. № 4. С. 155-160.
27. Лужанська Т. Ю. Формування конкурентної політики підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2021. № 4(81). С. 102–107.
28. Мельник Т. М., Трофименко О. О., Воржакова Ю. П. Впровадження конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств. *Економічний вісник ФММ КПП*, 2022. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/80109/75668> (дата звернення: 01.09.2025).

29. Мудрієвська Ю. О. Конкурентна політика в системі стратегічного управління підприємством. *Стратегія і практика інноваційного розвитку*, 2022. № 1. С. 77–82.
30. Податковий кодекс України: Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13, № 13-14, № 15-16, № 17. Стор. 556. Ст. 112.
31. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. (2001). *Відомості Верховної Ради України*, № 12, ст. 64.
32. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. (1991). *Відомості Верховної Ради України*, № 30, ст. 379.
33. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. №959-XII. *Голос України*. 1991. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T095900> (дата звернення: 18.08.2025).
34. Прокопович Є. П. Формування та розвиток системи конкурентних переваг на підприємстві: кваліф. Робота – 073 Менеджмент. ДДАЕУ, 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11113/> (дата звернення: 11.09.2025).
35. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*, 2024. № 1. С. 84–89.
36. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 26. С. 318-324.
37. Тульчинська С. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку. *Economic Synergy*, 2021. Випуск 1. С. 29–32.
38. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*, 2018. № 17. С. 402–407.
39. Яцура В. В., Замроз М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту*

економіки та менеджменту, 2011. № 2. С. 18-22.

40. Amazon.com Inc. *Amazon official website*. 2025. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
41. Apple Inc. *Apple official website*. 2025. URL: <https://www.apple.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
42. Baroto M. B., Abdullah M. M. B., Wan H. L. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 2012. Vol. 7(20), pp. 120–133.
43. Gorondutse A. H., Moktar S. N. A. Hybrid competitive strategy, strategic capability and performance: A study of 3 to 5-star hotels in Malaysia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2019. Vol. 13(4), pp. 1–12.
44. Doyle P. *Value-Based Marketing*. Wiley, 2009. 524 p.
45. Hambrick D. C., Fredrickson J. W. Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 2001. Vol. 15(4), pp. 48–59.
46. IKEA. *IKEA official website*. 2025. URL: <https://www.ikea.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
47. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. Pearson Education, 2015. 420 p.
48. Mallon M. R., Mullins J. W. When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Business Research*, 2019. Vol. 104, pp. 1–13.
49. Nike. *Nike official website*. 2025. URL: <https://www.nike.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
50. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980. 356 p.
51. Rolls-Royce Motor Cars. *Official website*. 2025. URL: <https://www.rolls-roycemotorcars.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
52. Ryanair. *Official website*. 2025. URL: <https://www.ryanair.com> (дата звернення: 10.05.2025).
53. Shiferaw R. M., Kero C. A. Dynamic capabilities view practices of business

firms: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 2024. Vo. 11 (1), 2336309.

54. Siggelkow N., Terwiesch C. Connected Strategy: Building Continuous Customer Relationships for Competitive Advantage. Harvard Business Review Press, 2019. 446 p.

55. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. Vol. 18(7), pp. 509–533.

56. Tesla, Inc. *Tesla official website*. 2025. URL: <https://www.tesla.com/> (дата звернення: 10.05.2025).

57. Toyota Motor Corporation. *Toyota official website*. 2025. URL: <https://www.toyota.com/> (дата звернення: 10.05.2025).

58. Walmart. *Walmart official website*. 2025. URL: <https://www.walmart.com/> (дата звернення: 10.05.2025).

59. Whole Foods Market. *Whole Foods Market official website*. 2025. URL: <https://www.wholefoodsmarket.com/> (дата звернення: 10.05.2025).

60. Yoffie D. B., Cusumano M. A. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. *Harper Business*, 2019. 248 p.

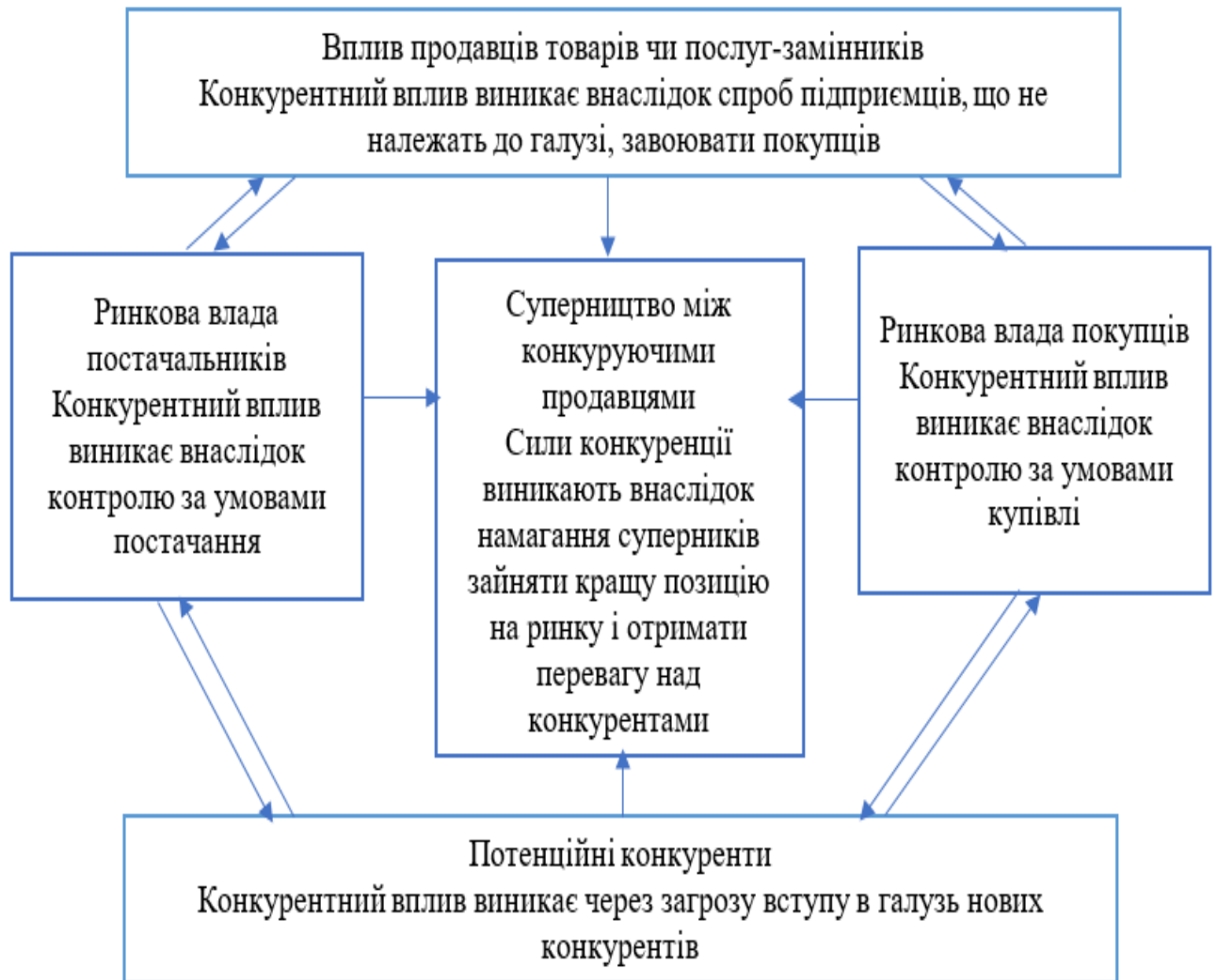
ДОДАТКИ

Додаток А

Форми та види конкуренції на ринку товарів/послуг

Напрямок	Вид та форма конкуренції
Геопросторовий рівень економічних відносин в господарській діяльності	1. Глобальна (світова) 2. Міжнаціональна (група країн - туристичний регіон) 3. Національна 4. Регіональна 5. Місцева
Рівень здійснення економічної діяльності	1. Міжгалузева 2. Внутрішньогалузева
Пропозиція продукції (товарів/послуг)	1. Видова (продуктова) 2. Функціональна
Ступінь інтенсивності	1. Помірна 2. Жорстока для об'єкта конкуренції 3. Жорстока для суб'єкта конкуренції
Форми ринків	1. Чиста (досконала) 2. Монополістична 3. Олігополістична
Методи конкурентної боротьби	1. Цінова 2. Нецінова 3. Інтегральна
Етика бізнесу (засоби конкурентної боротьби)	1. Добросовісна 2. Недобросовісна

Джерело: [11].

Схематична модель п'яти сил конкуренції М. Портера [50]

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань



ВИТЯГ з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: *Сірагетдінов Олексій Олександрович* від *03.10.2024* за кодом *296575749446* станом на *03.10.2024 14:47:25* відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або паспортні дані фізичної особи - підприємця: XXXXXXXXXX

До документу внести:

Країна громадянства

Місцезнаходження (місце проживання або інша адреса, за якою здійснюється зв'язок з фізичною особою - підприємцем)

Види діяльності

Відомості щодо створення фізичною особою - підприємцем сімейного фермерського господарства

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

Інформація для здійснення зв'язку з фізичною особою - підприємцем

Відомості про осіб, які можуть вчиняти дії від імені фізичної особи - підприємця, у тому числі підписувати договори, тощо

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром та інформаційними системами державних органів

Відомості про смерть фізичної особи - підприємця, визнання її безвісно відсутньою або оголошення її померлою

Дані про хронологію реєстраційних дій

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1***Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи-підприємця:***

СІРАЗЕТДІНОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

зареєстровано

Країна громадянства фізичної особи-підприємця:

Україна

Місцезнаходження фізичної особи-підприємця:

Україна, 51200, Дніпропетровська обл., Новомосковський р-н, місто Новомосковськ, пл.Героїв, будинок 14, квартира 36

Види економічної діяльності:

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет (основний)

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Відомості щодо створення фізичною особою - підприємцем сімейного фермерського господарства:

Відомості відсутні

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Дата запису: 26.06.2020 Номер запису: 22290000000014035

Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність обмежень щодо представництва від імені фізичної особи-підприємця:

Відомості відсутні

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі:

Новомосковська районна державна адміністрація

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Витяг про фізичну особу-підприємця (портал - запит держ.органів),
24.05.2024 13:51:32, 32989702, Мехеда, Лілія, Василівна;

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

30.06.2020, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

26.06.2020, 040820140475, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, НОВОМОСКОВСЬКА ДПІ, 44118658, (дані про взяття на облік як платника податків)

26.06.2020, 10000001822144, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, НОВОМОСКОВСЬКА ДПІ, 44118658, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Дані про хронологію реєстраційних дій:

Державна реєстрація фізичної особи підприємцем, 26.06.2020 13:59:13, 22290000000014035, Абрамова Т.І., Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради;

Державна реєстрація змін до відомостей про фізичну особу - підприємця, 23.04.2024 18:05:03, 2002290010001014035, Зміна видів економічної діяльності. Зміна місця проживання/місцезнаходження фізичної особи - підприємця., Є. Д.Р., Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;

Відомості про смерть фізичної особи - підприємця, визнання її безвісно відсутньою або оголошення її померлою:

Відомості відсутні

Інформація для здійснення зв'язку:

380974293300, alexsirazetdinov@gmail.com

Дата та час формування витягу:

03.10.2024 14:47:25

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

Додаток Г

Баланс і звіт про фінансові результати
Фізичної особи-підприємця Сіразетдінова Олексія Олександровича
за 2022 р.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство		Дата		Коди		
Фізична особа-підприємець Сіразетдінов Олексій Олександрович		(рік, місяць, число)		2018	01	01
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ		3298417922		
Організаційно-правова форма господарювання	Фізична особа-підприємець (установа, заклад)	за КОАТУУ		121100000		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля	за КОПФГ		435		
Середня кількість працівників, осіб	5	за КВЕД		47.81		
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	площа ГЕРОЇВ, буд. 14, кв. 36, НОВОМОСКОВСЬКИЙ р-н, м. НОВОМОСКОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51200					05644017808

1. Баланс на 31 грудня 2022

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	211,7
Основні засоби	1010	45,7	43,6
первісна вартість	1011	87,0	103,5
знос	1012	(41,3)	(59,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	–	–
Інші необоротні активи	1090	11,9	382,8
Усього за розділом I	1095	57,6	638,1
II. Оборотні активи			

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 669,9	997,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(936,0)	(693,5)
Інші операційні витрати	2180	(97,4)	(94,1)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 033,4)	(787,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	636,5	209,8
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	636,5	209,8

Керівник

(підпис)

Сіразетдінов Олексій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Баланс і звіт про фінансові результати
Фізичної особи-підприємця Сіразетдінова Олексія Олександровича
за 2023 р.

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
Фізична особа-підприємець Сіразетдінов Олексій Олександрович

Дата
(рік, місяць, число)

Коди		
2018	01	01
3298417922		
3298417922		
3298417922		
3298417922		

Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА

за ЄДРПОУ

Сіразетдінов Олексій Олександрович
 Сіразетдінов Олексій Олександрович
 Сіразетдінов Олексій Олександрович
 Сіразетдінов Олексій Олександрович
 Сіразетдінов Олексій Олександрович
 Сіразетдінов Олексій Олександрович

1. Баланс на 31 грудня 2023

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023

Форма № 2-м Код за УДКД 1801007

Актив	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 911,1	1 662,4
Інші операційні доходи	2120	4,6	7,5
Інші доходи	2240	—	—
—	2300	—	—
—	2400	—	—
—	2500	—	—
—	2600	—	—
—	2700	—	—
—	2800	—	—
—	2900	—	—
—	3000	—	—
—	3100	—	—
—	3200	—	—
—	3300	—	—
—	3400	—	—
—	3500	—	—
—	3600	—	—
—	3700	—	—
—	3800	—	—
—	3900	—	—
—	4000	—	—
—	4100	—	—
—	4200	—	—
—	4300	—	—
—	4400	—	—
—	4500	—	—
—	4600	—	—
—	4700	—	—
—	4800	—	—
—	4900	—	—
—	5000	—	—
—	5100	—	—
—	5200	—	—
—	5300	—	—
—	5400	—	—
—	5500	—	—
—	5600	—	—
—	5700	—	—
—	5800	—	—
—	5900	—	—
—	6000	—	—
—	6100	—	—
—	6200	—	—
—	6300	—	—
—	6400	—	—
—	6500	—	—
—	6600	—	—
—	6700	—	—
—	6800	—	—
—	6900	—	—
—	7000	—	—
—	7100	—	—
—	7200	—	—
—	7300	—	—
—	7400	—	—
—	7500	—	—
—	7600	—	—
—	7700	—	—
—	7800	—	—
—	7900	—	—
—	8000	—	—
—	8100	—	—
—	8200	—	—
—	8300	—	—
—	8400	—	—
—	8500	—	—
—	8600	—	—
—	8700	—	—
—	8800	—	—
—	8900	—	—
—	9000	—	—
—	9100	—	—
—	9200	—	—
—	9300	—	—
—	9400	—	—
—	9500	—	—
—	9600	—	—
—	9700	—	—
—	9800	—	—
—	9900	—	—
—	10000	—	—

Керівник

(підпис)

Сіракетдінов Олексій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Баланс і звіт про фінансові результати
Фізичної особи-підприємця Сіразетдінова Олексія Олександровича
за 2024 р.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Коди		
2018	01	01
3298417922		
121100000		
435		
47.81		

Підприємство Фізична особа-підприємець Сіразетдінов Олексій Олександрович		Дата (рік, місяць, число)
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ
Організаційно-правова форма господарювання Фізична особа-підприємець (установа, заклад)		за КОАТУУ
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля	за КОПФГ
Середня кількість працівників, осіб	5	за КВЕД
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон площа ГЕРОЇВ, буд. 14, кв. 36, НОВОМОСКОВСЬКИЙ р-н, м. НОВОМОСКОВСЬК, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 51200		

05644017808

1. Баланс на 31 грудня 2024

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	—	—
первісна вартість	1001	—	—
накопичена амортизація	1002	(—)	(—)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	—	90,0
Основні засоби	1010	1 722,7	2 410,2
первісна вартість	1011	1 827,7	2 635,4
знос	1012	(105,0)	(225,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	—	—
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	—	—
Інші необоротні активи	1090	13,9	18,7

Форма № 2-м Код за УДКД 1801007

Актив	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 818,9	2 911,1
Інші операційні доходи	2120	0,1	4,6
Інші доходи	2240	—	—

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 819,0	2 915,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 951,5)	(1 548,7)
Інші операційні витрати	2180	(99,2)	(351,1)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3 070,7)	(1 899,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	748,3	1 015,9
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	748,3	1 015,9

Керівник

(підпис)

Сіразетдінов Олексій Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)