

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПІСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Оцінювання конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-3

Козій Данило Олександрович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПСТУХОВА

“20” грудня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Козія Данила Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Оцінювання конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи Бойко І.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.06.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА». Розділ 3. Розроблення пропозицій, щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Розетка. УА». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Загальна інформація про ТОВ "Розетка. УА"; Ширина та глибина асортименту ТОВ "Розетка. УА"; Основні показники діяльності ТОВ "Розетка. УА"; Матриця Мак-Кінсі для ТОВ "Розетка.УА"; Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» та його основних конкурентів; Основні пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ "Розетка.УА" ; Очікувані результати від проведення заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ "Розетка.УА".

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА»»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій, щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА»»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	27.05.2024- 31.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	03.06.2024- 07.06.2024	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Данило КОЗІЙ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ірина БОЙКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Козій Д.О.* «Оцінювання конкурентоспроможності підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто методи та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Досліджено ринок електронної комерції в Україні, що зумовлено його стрімким розвитком і зростаючим значенням у сучасній економіці. Проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ "Розетка.УА", включаючи оцінку його ринкових позицій, фінансових показників та конкурентних переваг.

На основі результатів дослідження запропоновано стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, такі як розширення асортименту товарів, оптимізація логістичних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Розраховано очікувані результати реалізації заходу та визначено вплив на основні показники діяльності підприємства, включаючи збільшення ринкової частки та покращення фінансових показників.

Кваліфікаційна робота викладена на 62 сторінці, містить 16 таблиць, 4 рисунків, 1 додаток.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, захід, ринок, стратегія, аналіз, ТОВ "Розетка.УА".

## ABSTRACT

Koziy D.O. "Assessment of competitiveness of the enterprise".

Qualification work for obtaining the bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work considers methods and approaches to assessment of competitiveness of an enterprise. The e-commerce market in Ukraine is studied, which is due to its rapid development and growing importance in the modern economy. The analysis of the activities of the company "Rozetka.UA" LLC is carried out, including the assessment of its market positions, financial indicators and competitive advantages.

Based on the results of the study, strategies for improving the competitiveness of the enterprise are proposed, such as expanding the range of goods, optimizing logistics processes and improving the quality of customer service. The expected results of the implementation of the measures are calculated and their impact on the main indicators of the enterprise, including an increase in market share and improvement of financial performance, is determined.

The qualification work is presented on 62 pages, contains 16 tables, 4 figures, 1 appendix.

Keywords: competitiveness, event, market, strategy, analysis, Rozetka.UA LLC.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та основні поняття конкурентоспроможності підприємства	9
1.2 Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності	12
1.3 Класифікаційні ознаки та фактори конкурентних переваг підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	20
2.1 Маркетингова характеристика ТОВ "Розетка. УА"	20
2.2 Аналіз ринку електронної торгівлі та конкурентів	30
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Розетка. УА"	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	45
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	45
3.2 Оцінка очікуваних результатів від впровадження заходу	49
3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку ринкової економіки питання конкурентоспроможності підприємства набувають особливої актуальності. Конкурентоспроможність є визначальним фактором для виживання та успішного функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його позицію на ринку та розробити ефективні стратегії розвитку.

Існує безліч чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства: якість продукції, ціна, інноваційні технології, рівень обслуговування клієнтів, фінансова стабільність тощо. Важливою складовою є також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно використовувати свої ресурси.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення діяльності підприємства. Це також дає змогу виявити можливості для інвестування, розвитку нових продуктів і послуг, а також визначити найбільш перспективні напрями для бізнесу.

Таким чином, дослідження теоретичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим та актуальним завданням, що сприяє підвищенню ефективності управління та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

*Метою дипломної роботи* є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій для оцінювання конкурентоспроможності підприємства з використанням сучасних методів та інструментів аналізу.

При виконанні даної роботи перед нами були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність та основні поняття конкурентоспроможності підприємства;

- визначити методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності
  - класифікувати загальні відомості про підприємство ТОВ "Розетка. УА" та провести аналіз основних показників його діяльності;
  - проаналізувати конкурентів підприємства ТОВ "Розетка. УА" та визначити маркетингову характеристику;
  - запропонувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
  - розрахувати очікуванні результати від впровадження заходу;
- Об'єктом дослідження* дипломної роботи виступає процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Розетка. УА".

*Предмет дослідження* є теоретичні аспекти ефективності оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки.

*Методи дослідження.* Теоретичним та методичним підґрунтям дослідження є діалектичний метод пізнання, системний та кількісний підхід, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених що займалися питаннями оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Для реалізації поставлених завдань у бакалаврській кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: монографічний»; дедукції та індукції – для формування структури та висновків роботи в логічному взаємозв'язку;

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, зарубіжні та вітчизняні інформаційні джерела, дані Державної служби статистики України; первинна документація ТОВ "Розетка. УА" та результати власних досліджень.

*Структура роботи.* Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 62 сторінки, який містить 16 таблиць та 4 рисунків. Список використаних джерел складається з 43 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні поняття конкурентоспроможності підприємства

Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в значних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Покропивний С.Ф. [23, с. 350] зазначає, що під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти здатність ефективно здійснювати господарську діяльність і забезпечувати досягнення прибуткових результатів з урахуванням умов конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає в здатності фірми забезпечити випуск продукції, яка може бути успішно реалізована на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка характеризується динамічністю та змінністю. Вона може значно коливатися в залежності від ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін у цінах, проведення рекламних кампаній та інших факторів, навіть якщо доброякісні характеристики товару залишаються незмінними.

Основні поняття конкурентоспроможності підприємства включають такі ключові аспекти:

Показники конкурентоспроможності- це метрики або критерії, які використовуються для вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Сюди можуть входити фінансові показники (наприклад, прибуток, оборотність капіталу), ринкові показники (частка ринку, рівень визнання бренду), показники якості (наприклад, якість продукції, обслуговування клієнтів) та інші[23].

Конкурентні переваги- це фактори або характеристики, які роблять підприємство більш привабливим у порівнянні з конкурентами. Це може включати в себе доступність унікальних технологій, низькі витрати виробництва, сильну брендову репутацію, швидкість реакції на зміни на ринку та інші фактори[27].

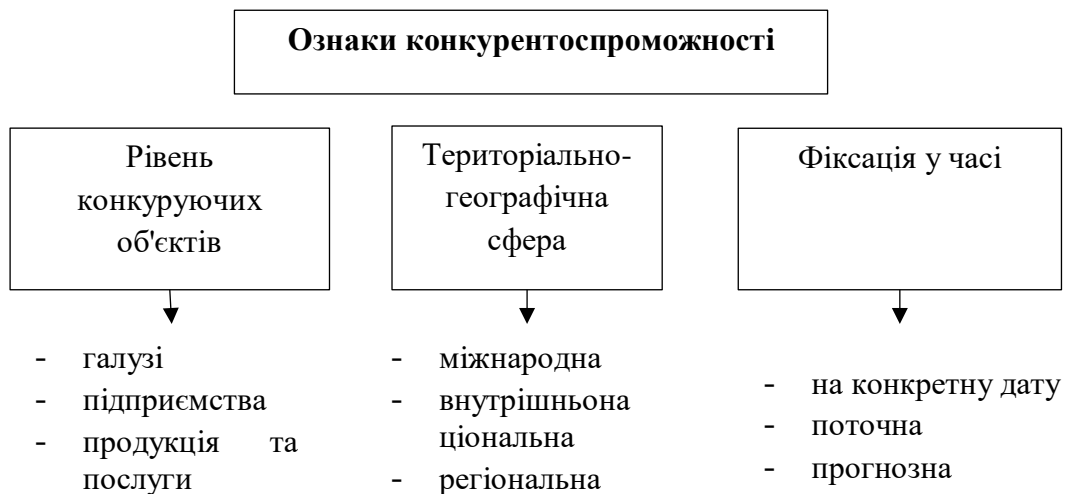
Стратегія конкурентоспроможності- це плани та дії, спрямовані на забезпечення та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Вони можуть включати в себе розвиток нових продуктів, покращення процесів виробництва, вдосконалення маркетингових стратегій тощо.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливими є показники високої виробничої ефективності, яка досягається через використання сучасного обладнання, передових технологій, кваліфікованих працівників, а також здатність підприємства займати і довго утримувати стабільні позиції на ринку. Це можливо завдяки ефективному застосуванню принципів маркетингового управління[23].

Основні умови, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності, включають:

- використання наукових підходів у стратегічному менеджменті;
- забезпечення інтегрованого розвитку техніки, технологій, економіки та управління;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень;
- врахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- формування комплексу заходів для підтримки конкурентоспроможності різних об'єктів.

При аналізі поняття «конкурентоспроможність» можна виділити наступні його характеристики, як показано на рис.1.1.



**Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками[24]**

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має такі властивості: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність і об'єктивність[34].

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається через порівняння з конкурентами, які виробляють аналогічні продукти чи надають послуги на тому ж ринку.

Просторовість вказує на те, що конкурентоспроможність оцінюється в межах конкретного ринку, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним на іншому.

Динамічність свідчить про тимчасовий характер конкурентоспроможності: підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді та втратити цю позицію в іншому. Це потребує постійного моніторингу та оцінки рівня конкурентоспроможності, аналізу показників та вивчення джерел її формування, таких як технічні, екологічні, виробничі, маркетингові, професійно-кваліфікаційні, інноваційно-інвестиційні та організаційно-економічні чинники.

Предметність включає виділення параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, наприклад: висока якість продукції, використання сучасних технологій, високий рівень кваліфікації персоналу,

позитивний імідж підприємства, ефективний маркетинг, достатні матеріальні, трудові та фінансові ресурси, наявність патентів та прогресивні управлінські технології.

Атрибутивність вказує на унікальні характеристики, які створюють конкурентні переваги підприємства, такі як унікальність продукції, додатковий сервіс чи оригінальні виробничі технології.

Системність передбачає аналіз всієї сукупності параметрів та умов, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також їх взаємозв'язки. Це означає використання наукових методів і практичних підходів для розв'язання складних економічних завдань.

Об'єктивність вимагає, щоб дослідження конкурентоспроможності базувалося на достовірній інформації, яка реально відображає стан справ, а висновки ґрунтувалися на точних аналітичних розрахунках.

## **1.2. Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є критичним інструментом для визначення його можливостей у конкурентному середовищі. Цей процес дозволяє встановити, наскільки підприємство може успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, його здатність адаптуватися до змін відочинюючого середовища та реагувати на них вчасно. Оцінка конкурентоспроможності допомагає оцінити ефективність діяльності підприємства на ринку протягом певного періоду часу[6].

Зараз існує різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Використання таких методів дозволяє виявити наявність конкурентних переваг, зміну рівня конкурентоспроможності протягом часу, аналізувати сильні та слабкі сторони, переваги та можливості, а також порівнювати показники з конкурентами. Враховуючи отримані результати, можна приймати ефективні рішення з метою зміцнення конкурентних позицій

підприємства.

Нижче розглянемо опис основних методів оцінки конкурентоспроможності[ 14]:

1) Стратегічні методи: Ці методи орієнтовані на вивчення стратегічних аспектів конкурентоспроможності. До цієї групи входять модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM та інші.

2) Тактичні методи: Ці методи спрямовані на вивчення тактичних аспектів конкурентоспроможності. Вони можуть включати аналіз конкурентних переваг, теорію ефективної конкуренції та самооцінку.

3) Матричні методи: Ці методи базуються на застосуванні матриць для оцінки конкурентоспроможності. Серед них матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS та інші.

4) Індексні (аналітичні) методи: Ці методи використовують індекси для аналізу конкурентоспроможності. Вони можуть включати метод конкурентних переваг, теорію ефективної конкуренції та аналіз конкурентоспроможності продукції.

5) Графічні методи: Ці методи використовують графічні зображення для візуалізації конкурентоспроможності. Серед них радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності та метод профілів.

6) Кількісні та якісні методи: Ці методи можуть бути орієнтовані на кількісну або якісну оцінку конкурентоспроможності. До них входять методи, які використовують різні підходи до оцінки, такі як SWOT-аналіз, метод експертних оцінок тощо.

7) Спеціальні методи: Ця група включає методи, які спеціально розроблені для оцінки конкурентоспроможності в певних сферах або аспектах, такі як конкурентоспроможність продукції.

8) Комплексні методи: Ці методи охоплюють різні аспекти конкурентоспроможності та можуть включати індексні методи, методи, що характеризують ринкові позиції та методи, що характеризують рівень менеджменту.

9) **Методи за показниками і змінними:** Ці методи базуються на використанні певних показників та змінних під час аналізу конкурентоспроможності, такі як методи фінансово-економічного аналізу та методи прогнозування фінансового стану.

Розглядаючи роботи різних авторів, варто також згрупувати методи оцінки конкурентоспроможності за рядом певних ознак (табл. 1.1). Означені методи оцінки конкурентоспроможності теж вбачають свої переваги та недоліки[18].

*Таблиця 1.1*

### **Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

<b>Ознака</b>	<b>Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства</b>
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності організації
За ступенем врахування аспектів діяльності	Спеціалізовані методи, комплексні методи
За формою подання результату	Матричні методи, графічні методи, індексні методи
За можливістю ухвалення стратегічних рішень	Поточні методи, стратегічні методи
За напрямом створення інформаційної бази	Критеріальні методи, експертні методи
За способом оцінки	Якісні методи, кількісні методи
Залежно від мети оцінки	Методи позиціонування у групі, методи визначення динаміки позицій у групі, методи визначення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором за [18].

Група авторів Колмакова О.М. та Андріянова О.А. [13] провели детальний аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства і виділили основні з них. До матричних методів належать ті, що відзначаються високим рівнем достовірності оцінки, однак мають недоліки, такі як потреба у точних інформаційних даних та неспроможність визначити причини зниження конкурентоспроможності. Методи, що базуються на оцінюванні конкурентоспроможності продукції або послуг, мають переваги в

оцінці конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом, а також включають використання маркетингових методів. Проте вони не дозволяють чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства та охарактеризувати його діяльність.

Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, надають можливість аналізувати різні елементи підприємства, але мають недоліки, такі як врахування лише конкурентних переваг та аналіз різнопланових показників, що може призвести до помилкової оцінки рівня конкурентоспроможності. Комплексні методи оцінки дозволяють визначити динаміку конкурентоспроможності у майбутньому, проте, незважаючи на численні переваги та недоліки кожного з методів, автори зазначають, що на сьогодні не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатогранним процесом, який потребує використання різних методів та моделей. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства[13].

Серед основних методів оцінювання можна виділити матричні методи (модель BCG, модель МакКінсі, модель Shell/DPM), методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, та комплексні методи. Кожен з них має свої переваги та недоліки, а їх застосування залежить від конкретних цілей та умов діяльності підприємства.

Матричні методи забезпечують високу достовірність оцінки, проте вимагають точних даних і не завжди можуть виявити причини зниження конкурентоспроможності. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють оцінити як продукцію, так і підприємство в цілому, однак не завжди дають змогу чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, аналізують різні елементи підприємства, але можуть призводити до помилкових висновків через

врахування лише конкурентних переваг.

Важливою частиною оцінювання є також використання комплексних методів, які дозволяють оцінити динаміку конкурентоспроможності та прогнозувати майбутній розвиток підприємства. Вони враховують широкий спектр факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і надають цілісну картину[13].

Отже, для ефективної оцінки конкурентоспроможності доцільно застосовувати комбінацію різних методів та моделей, що дозволить отримати всебічну оцінку конкурентних позицій підприємства, розробити стратегії покращення та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

### **1.3. Класифікаційні ознаки та фактори конкурентних переваг підприємства**

Зважаючи на різноманітність факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі, вивчення цього питання є важливим завданням для дослідників, менеджерів та бізнес-аналітиків. Розуміння та аналіз конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективно впливати на своє становище на ринку, визначати стратегічні напрямки розвитку та досягати успіху у конкурентному середовищі.

У цьому контексті різні теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності надають можливість зрозуміти складність цього явища з різних ракурсів. Відповідно, проведення порівняльного аналізу цих підходів стає ключовим кроком у формуванні комплексного уявлення про конкурентоспроможність та її складові елементи[8].

Конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за різними ознаками та факторами. Ось деякі з них:

1. Технологічні переваги:

- доступ до новітніх технологій, підприємства, які мають доступ до останніх технологічних досягнень, можуть ефективно впроваджувати інновації у виробництво та послуги. Це може означати використання передових машин та обладнання, розробку програмного забезпечення або впровадження автоматизованих систем управління;

- унікальні методи виробництва, деякі підприємства можуть мати власні унікальні методи виробництва, які дозволяють їм виготовляти продукцію більш ефективно або з меншими витратами ресурсів;

- патентовані винаходи: Якщо підприємство має патенти на свої винаходи або технології, це дає йому ексклюзивні права на їх використання, що може стати джерелом значної конкурентної переваги;

## 2. Маркетингові переваги[8]:

- сильний бренд і репутація, бренд може бути однією з найцінніших активів підприємства, сильний бренд допомагає підприємству залучати та утримувати клієнтів, підвищує його довіру та привабливість на ринку;

- ефективна стратегія маркетингу, якщо підприємство має ефективну стратегію маркетингу, це дозволяє йому досягати більшого успіху в просуванні продукції або послуг на ринку;

- велика база клієнтів та дистрибуційна мережа, якщо підприємство має велику базу постійних клієнтів або ефективну дистрибуційну мережу, це дозволяє йому ефективно просувати свою продукцію або послуги та забезпечує стабільний потік доходу.

## 3. Вартісні переваги:

- низькі витрати на виробництво, підприємства, які можуть виробляти свою продукцію або надавати послуги за менші витрати, мають значну конкурентну перевагу, це може бути досягнуто завдяки ефективному використанню ресурсів, оптимізації процесів виробництва та впровадженню інноваційних технологій;

- економії масштабу, підприємства з великим обсягом виробництва можуть користуватися економіями масштабу, що дозволяє їм знижувати

витрати на одиницю продукції та отримувати більший прибуток;

ефективне управління запасами, оптимальне управління запасами дозволяє підприємствам знижувати витрати на зберігання та уникати зайвих витрат на запаси, забезпечуючи при цьому потреби клієнтів вчасно.

#### 4. Якісні переваги

- висока якість продукції або послуг, якісні переваги визначаються в першу чергу якістю продукції або послуг, яку надає підприємство, вони охоплюють такі аспекти як надійність, функціональність, зручність в експлуатації, естетичний вигляд, безпека та інші фактори, які роблять продукт бажаним для споживачів;

- надійність, споживачі шукають продукцію або послуги, на які можна покластися. надійність передбачає високу якість та відсутність дефектів, що забезпечує стабільну та безперебійну роботу продукту протягом тривалого періоду;

- функціональність, продукція або послуга повинні відповідати потребам та очікуванням клієнтів. функціональність включає в себе можливості, функції та характеристики, які дозволяють клієнтам отримати необхідний результат або задоволення від використання продукту;

- інноваційність, підприємства, які постійно вдосконалюють свою продукцію або послуги та впроваджують новаторські рішення, можуть привертати більше уваги клієнтів та відрізнитися на ринку від конкурентів. інновації можуть включати в себе нові технології, підходи до виробництва, дизайн, функції продукту та інші аспекти, які роблять продукт унікальним та привабливим для споживачів.

#### 5. Переваги у людських ресурсах[8]:

- висококваліфікований персонал, наявність висококваліфікованих та досвідчених працівників дозволяє підприємству ефективно виконувати завдання та досягати стратегічних цілей, вони можуть внести великий внесок у розвиток бізнесу, працюючи продуктивно та ефективно;

- навички та знання, перевагою є наявність широкого спектру навичок та

знань серед працівників, які не лише виконують свої обов'язки, а й активно вносять ідеї та ініціативи щодо покращення процесів та продуктів компанії;

- командна робота, здатність співробітників працювати як одна згуртована команда є важливим аспектом ефективності організації. колективна праця сприяє зростанню продуктивності, сприяє інноваціям та допомагає вирішувати складні завдання<sup>4</sup>

- корпоративна культура, створення позитивної та підтримуючої корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньої прив'язаності до компанії та збільшенню рівня задоволеності роботою.

#### б. Фінансові переваги[8]:

- доступ до капіталу, наявність достатнього обсягу капіталу дозволяє підприємству фінансувати свою діяльність, розширювати бізнес, інвестувати в нові проекти та технології;

- ефективне управління фінансами, ефективне планування, контроль та управління фінансами дозволяє підприємству оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та максимізувати прибуток;

- стабільність фінансових показників, підприємство зі стабільними фінансовими показниками є більш надійним та привабливим для інвесторів, кредиторів та клієнтів;

- здатність до інвестицій, доступність фінансових ресурсів дозволяє підприємству здійснювати інвестиції в нові технології, розвиток нових продуктів, розширення ринків та інші стратегічні напрямки.

Таким чином, для досягнення стабільної конкурентоспроможності підприємство повинно розвивати й посилювати свої переваги в усіх напрямках, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, ефективне використання ресурсів, компетентний персонал і стабільні фінансові показники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ "Розетка. УА"

ТОВ "Розетка. УА" почало свою діяльність як інтернет-магазин з продажу парфумерії та косметики у 2004 році. З серпня 2005 року воно розширило свій асортимент і стало інтернет-магазином з продажу техніки. У 2019 році компанія повноцінно розпочала роботу як маркетплейс і у 2020 році стала працювати як франшиза. Зараз "Розетка. УА" є одним з найбільших інтернет-магазинів в Україні з понад 400 відділеннями у 122 містах та селищах країни.

У таблиці 2.1 наведено загальну інформацію про ТОВ "Розетка. УА"

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ТОВ "Розетка. УА"

Поле	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РОЗЕТКА. УА"
Скорочене найменування	ТОВ "РОЗЕТКА. УА"
Код ЄГРПОУ	37193071
Дата реєстрації	24.06.2010 (13 років, 10 місяців)
Уповноважена особа	Галченко Олексій Олександрович
Розмір уставного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Всього за КВЕД	103 416
Додаткові види діяльності	45.32, 77.40, 46.42, 46.43, 46.51, 47.54, 47.71, 47.72, 46.19, 47.91, 47.99, 63.11, 63.12, 73.11, 73.20, 46.49, 66.22, 47.77
Адреса	Україна, м. Київ, вул. Міхновського Миколи, буд. -А
Телефон	+380445029931

Джерело: сформовано автором

Продажі за системою B2B – від виробників та продавців послуги

надаються споживачам. За словами засновника проекту Rozetka спочатку було придумано назву. А вже потім з цілого ряду варіантів – сучасний логотип. Серед варіантів були і "сумна розетка" і "задоволена розетка".

Звернемо увагу, що у 2010 та 2011 роках Асоціація підприємств інформаційних технологій визнала магазин переможцем конкурсу Ukrainian IT-Channel Award у номінації «Роздрібна компанія (онлайн)».

Керівник інтернет-магазину «ROZETKA» — Владислав Чечоткін - український підприємець, співзасновник та співвласник інтернет-магазину та маркетплейсу «Rozetka.ua». Переміг у номінації «За найбільший внесок у розвиток ринку роздрібною продажу» конкурсу «Людина року 2007», який провели тижневик «Компьютерное обозрение» і видавничий дім ІТС Publishing для визначення тих, хто зробив найбільший внесок у розвиток ІТ-ринку України. У 2015 році компанія отримала інвестиції від американської компанії Horizon Capital. У 2016 році компанія посіла десяте місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією Forbes Україна. У рейтингу найбагатших людей України 2018 року по версії журналу "Фокус" Владислав зайняв 38 місце.

Зазначимо, що керівник проекту Rozetka з 1996 року він працював у великому роздрібі, отримав досвід продажу побутової техніки. Робота над проектом Rozetka розпочалася у вересні 2004 року, а перші продажі відбулися у червні 2005-го. На старті і в перший рік роботи в проект довелося вкласти близько \$250 тис.

Інтернет-магазин діє лише на території України. Rozetka має як і онлайн магазин, так і місце для збуту офлайн. Rozetka має величезний склад, де перебуває необхідний товар, окрім цього менші склади існують в інших містах України. Доставка може бути здійснена як за один день, так і за декілька, дивлячись на наявність на складі.

Зараз Розетка працює за схемою, подібною до франчайзингу. Компанія надає торгові майданчики партнерам, які відповідають вимогам щодо якості та рівня роботи з клієнтами. Складування та доставку товару Rozetka

децентралізує, у віданні центрального офісу залишилися склади з ключовою продукцією.

Сайт російською мовою було відкрито 2005 року, але лише у 2016 році з'явилась україномовна версія сайту.

Звернемо увагу, що у 2016 році платформа додала функціональність торговельного майданчика, з того часу на сайті свої товари можуть продавати інші учасники. На початку березня 2018 року власник магазину заявляв про наявність 2.5 млн товарів у списку товарів. За його даними, у грудні 2017 року на сайті було 75 млн відвідувань і 3 млн продажів.

Перший офлайнний магазин площею 120 м<sup>2</sup> було відкрито у 2008 році. Того ж року влітку було відкрито і другий магазин площею 160 м<sup>2</sup>, проте вже у жовтні його довелося закрити через падіння продаж.

У жовтні 2016 року компанія купила складський комплекс «Термінал Бровари» під Києвом. Заявлена вартість — 16 млн доларів, площа — 48,99 тис. м<sup>2</sup>. У січні 2017 року на сайті почали продаватися ліки.

У листопаді 2017 у Києві було відкрито гіпермаркет площею 6000 м<sup>2</sup>. Зазначимо, що у грудні 2021 Владислав Чечоткін заявив, що Rozetka готується до первинної публічної пропозиції акцій (IPO).

Власником магазину є зареєстрована на Кіпрі офшорна компанія «Temanía Enterprises Ltd», її кінцевими власниками є Ірина та Владислав Чечоткіни.

В маркетплейсі діє принцип: «Всі співробітники пам'ятають, що вони підлеглі клієнта.» Також діє система відсотків від кількості продажів. Для співробітників пропонується на робочому місці безкоштовна кава та чай. Пропонується система навчання співробітників як технічним навичкам, так і роботи з клієнтом.

Розглянемо організаційну структуру служби маркетингу ТОВ "Розетка. УА" на рис.2.1.



**Рис. 2.1. Організаційну структуру служби маркетингу ТОВ "Розетка. УА"**

Джерело: сформовано автором

Загальна структура служби маркетингу для ТОВ "Розетка.УА" включає в себе різноманітні відділи і підрозділи, що охоплюють широкий спектр функцій та завдань з розвитку та просування бренду та продуктів компанії. Вона орієнтована на забезпечення високої ефективності маркетингових заходів та підтримку стратегічних цілей компанії.

Маркетинговий відділ об'єднує в собі експертів з різних областей, включаючи маркетинговий аналіз, рекламу, збут, відносини з клієнтами та технічну підтримку. Така структура дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни на ринку, розробляти та впроваджувати стратегії залучення клієнтів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Кожен відділ має свою специфіку та завдання, але вони всі спільно спрямовані на досягнення спільної мети - успішного розвитку і просування компанії на ринку. Така комплексна організаційна структура дозволяє ефективно виконувати всі аспекти маркетингової діяльності і досягати стратегічних цілей бізнесу.

Розглянемо ширину та глибину асортименту ТОВ "Розетка. УА" в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Ширина та глибина асортименту ТОВ "Розетка. УА"**

		<b>Глибина</b>					
<b>Ширина</b>	<b>Електроніка та побутова техніка</b>	Комп'ютери та ноутбуки	Мобільні телефони та аксесуари	Побутова техніка	<b>Програмне забезпечення</b>	<b>Мережеве обладнання</b>	<b>Офісна техніка</b>
	<b>Товари для дому</b>	Велика побутова техніка	Дрібна побутова техніка	Кліматична техніка	Вбудована техніка	Побутова хімія	Домашній текстиль
	<b>Одяг, взуття та аксесуари</b>	Сумки та аксесуари	Весільний одяг	Одяг	Взуття	Прикраси	Одяг та для спорту
	<b>Офіс, школа, книги</b>	Живопис і графіка	Канцелярія	Книги			
	<b>Краса та здоров'я</b>	Манікюр і педикюр	Аксесуари для волосся	Засоби для гоління	Одноразова продукція	Косметика та парфумерія	аптека
	<b>Сантехніка та ремонт</b>	Інтер'єр та оздоблення	Освітлення	Будівельні матеріали			
	<b>Дача, сад, город</b>	<b>Садовий інструмент</b>	Басейни та аксесуари	Садова техніка	Садовий декор		
	<b>Товари для дітей</b>	<b>Прогулянки й активний відпочинок</b>	Для найменших	Дитяча кімната	Дитячі іграшки	Коляски та автокрісла	
	<b>Алкогільні напої та продукти харчування</b>	<b>Кальяни та аксесуари</b>	Тютюнові вироби	Харчові продукти	Алкогільні напої		
	<b>Інструменти та автотовари</b>	<b>Авто і мото</b>	Автозапчастини				
	<b>Спорт і захоплення</b>	<b>Спортивні товари</b>	Активний відпочинок, туризм та хобі				
	<b>Зоотовари</b>						

Джерело: сформовано автором

Ми бачимо, що ТОВ "Розетка.УА" пропонує клієнтам надзвичайно широкий та глибокий асортимент товарів, що охоплює майже всі можливі категорії продуктів. Це дозволяє компанії задовольняти потреби великої кількості споживачів, надаючи їм можливість вибору з багатьох різновидів продукції в межах кожної категорії. Інтенсивне оновлення асортименту забезпечує актуальність пропозицій та підтримку конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ "Розетка. УА" підтримує широкий та глибокий асортимент товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів. Інтенсивне оновлення асортименту здійснюється через активну співпрацю з постачальниками, аналіз ринкових трендів, регулярне введення нових продуктів, проведення акцій та врахування зворотного зв'язку від клієнтів.

Прибутковість реалізованої продукції є ключовим показником ефективності діяльності будь-якої компанії, включаючи ТОВ "Розетка.УА". В умовах високої конкуренції на ринку інтернет-торгівлі, підтримка та збільшення прибутковості стають важливими завданнями для забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій компанії.

ТОВ "Розетка.УА" — один з найбільших і найвідоміших інтернет-магазинів в Україні, що пропонує широкий асортимент товарів від електроніки до товарів для дому, одягу, косметики та інших категорій. Оцінка прибутковості реалізованої продукції компанії дозволяє не лише визначити ефективність її поточних бізнес-стратегій, але й виявити можливості для оптимізації асортименту, зниження витрат і підвищення доходів.

ТОВ "Розетка. УА" як провідний інтернет-магазин та маркетплейс України не займається безпосередньо виробництвом продукції, але активно співпрацює з постачальниками різних товарів.

В таблиці 2.3 розглянемо характеристику деяких великих постачальників, види ресурсів, договірні взаємозв'язки та якість ресурсів.

## Характеристика постачальників ресурсів для ТОВ "Розетка.УА"

Постачальник	Види ресурсів	Вид договірних взаємозв'язків	Якість ресурсів
1	2	3	4
Samsung Electronics Co., Ltd.	Смартфони, телевізори, побутова техніка	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, міжнародні стандарти та сертифікати
Apple Inc.	Смартфони, комп'ютери, планшети, аксесуари	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, міжнародні стандарти
LG Electronics Inc.	Побутова техніка, аудіо- та відеотехніка	Партнерські угоди на річній основі	Високий рівень надійності, сучасні технології
HP Inc.	Принтери, комп'ютери, аксесуари	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Висока якість, відповідність міжнародним стандартам
Bosch	Побутова техніка, електроінструменти	Партнерські угоди на річній основі	Високий рівень надійності, сучасні технології
Philips	Побутова техніка, освітлювальні прилади	Довгострокові контракти, регулярні поставки	Відповідність міжнародним стандартам, інноваційні технології
IKEA	Меблі, освітлення, домашній текстиль	Контракти з фіксованими термінами поставок і обсягами	Відповідність міжнародним стандартам, екологічні матеріали
Villeroy & Boch	Сантехніка, керамічні вироби	Довгострокові контракти	Високий рівень якості, сертифікати
Zara (Inditex)	Одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди з гнучкими умовами	Висока якість, регулярні оновлення колекцій
Nike, Inc.	Спортивний одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди, ексклюзивні колекції	Високий стандарт якості, інноваційні матеріали
Adidas AG	Спортивний одяг, взуття, аксесуари	Партнерські угоди, ексклюзивні колекції	Високий стандарт якості, інноваційні матеріали
L'Oréal Group	Косметика, парфумерія	Довгострокові контракти, розширення асортименту	Відповідність міжнародним стандартам, постійний контроль якості
Johnson & Johnson	Засоби гігієни, косметика	Партнерські угоди, коригування обсягів поставок	Висока якість, клінічні дослідження
LEGO Group	Конструктори, іграшки	Контракти з фіксованими термінами і обсягами поставок	Відповідність міжнародним стандартам безпеки, екологічні матеріали
Fisher-Price (Mattel, Inc.)	Іграшки для дітей	Довгострокові партнерські угоди	Високі стандарти безпеки, сертифікати

Джерело: сформовано автором

ТОВ "Розетка. УА" має широку мережу постачальників з різних сфер бізнесу, таких як електроніка, побутова техніка, одяг, спортивні товари та інше. Велика частина цих постачальників відома своєю високою якістю продукції та довгостроковими партнерськими взаємозв'язками з компанією. Такий різноманітний спектр постачальників дозволяє ТОВ "Розетка.УА" розширювати свій асортимент та задовольняти потреби різних категорій споживачів. Крім того, наявність угод з партнерами з гнучкими умовами дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку та швидко реагувати на попит споживачів, що сприяє її конкурентоспроможності.

Нище наведено найбільших маркетингових посередників ТОВ "Розетка.УА" :

Підприємства-спеціалісти з організації товароруку: "Нова Пошта", "Укрпошта", "Meest Express".

Агенції з надання маркетингових послуг: Promodo, Fedoriv Agency, Netpeak.

Кредитно-фінансові установи: ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк Аваль.

Фінансові платформи: LiqPay, RozetkaPay.

Висновки щодо кількості найбільших посередників та тенденцій у збуті продукції

ТОВ "Розетка.УА" співпрацює з великою кількістю посередників у різних сферах, що забезпечує їй ефективний товарорух та збут продукції. Серед них виділяються як великі торговельні платформи і магазини, так і спеціалізовані логістичні компанії та складські оператори, які забезпечують швидке та надійне доставлення товарів до споживачів.

Залучення рекламних та цифрових маркетингових агенцій допомагає компанії проводити ефективні рекламні кампанії та збільшувати впізнаваність бренду. Кредитно-фінансові установи забезпечують зручні умови для здійснення онлайн-платежів та кредитування покупок.

Розглянемо основні показники роботи підприємства в динаміці у табл.

2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності ТОВ "Розетка. УА"**

Показник	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	18388104,00	25463875,00	7075771,00	38,48
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	14838253,00	20799912,00	5961659,00	40,18
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	167524,00	181245,00	13721,00	8,19
4. Витрати на збут	тис. грн.	2996497,00	4356271,00	1359774,00	45,38
5. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	18002274,00	25337428,00	7335154,00	40,75
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	385830,00	126447,00	-259383,00	-67,23
7. Прибуток (збиток) чистий	тис. грн.	119062,00	12016,00	-107046,00	-89,91
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	97,90	99,50	1,60	1,64
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,65	0,05	-0,60	x
10. Рентабельність продукції	%	2,14	0,50	-1,64	x

Джерело: сформовано автором

Звітні дані за 2022 та 2023 роки вказують на значний зростання обсягів виручки від реалізації продукції, собівартості, а також адміністративних та витрат на збут. Це може свідчити про активний розвиток бізнесу та збільшення обсягів діяльності компанії. Однак при цьому відбулося збільшення загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції, що може бути пов'язане з розширенням бізнесу та збільшенням обсягів виробництва.

Значне зростання виручки не відобразилося на прибуток (збиток) від

реалізації продукції та чистий прибуток, оскільки прибуток від реалізації продукції значно зменшився, а чистий прибуток навіть зазнав втрати. Це свідчить про те, що зростання обсягів виручки не вдалося компенсувати збільшення загальних витрат, що може вказувати на проблеми в управлінні витратами та ефективністю виробництва.

Рентабельність діяльності (продаж) та рентабельність продукції в обох роках значно знизилися. Це також свідчить про те, що прибутковість бізнесу погіршилася в порівнянні з попереднім періодом.

У цілому, на фоні зростання обсягів виручки, бізнес стикається з проблемами в управлінні витратами та підтриманні прибутковості, що вимагатиме уваги до оптимізації витрат та удосконалення стратегій управління фінансами для подальшого стабільного розвитку.

## **2.2. Аналіз ринку електронної торгівлі та конкурентів**

Український ринок електронної торгівлі, незважаючи на значні ринкові зміни, спричинені повномасштабною війною, продовжує стабільно зростати з року в рік. Це пояснюється кращою адаптивністю електронної комерції порівняно з офлайн-комерцією. Фактори, що сприяють стійкості електронної комерції, включають відновлення пошкодженої кур'єрської та поштової інфраструктури, перенесення складських операцій у менш постраждалі регіони та використання інноваційних технологій, таких як батареї та Starlink, для забезпечення стабільності служб доставки посилок

Україна є 49-м за величиною ринком електронної комерції з прогнозованим доходом у 4429,4 млн доларів США до 2024 року, випереджаючи Білорусь. Очікується, що дохід продемонструє зведений річний темп зростання на 6,6%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 5712,4 млн доларів США до 2028 року. За даними Statista [42] очікується, що кількість користувачів становитиме 9,8 млн користувачів.

Виділяють сім категорій українського ринку електронної комерції. Хобі та відпочинок є найбільшим ринком, на який припадає 26,3% доходу української електронної комерції. Далі йдуть електроніка з 20,7%, мода з 16,8%, меблі та товари для дому з 11,8%, засоби догляду з 9,4%, DІY з 8,9% і бакалія з рештою 6,2%.

За результатами дослідження [43], кілька товарних категорій на українському ринку електронної комерції є найбільш перспективними і демонструють зростання. До них відносяться:

Товари першої необхідності: Такі товари, як продукти харчування з тривалим терміном зберігання, фармацевтична продукція та засоби особистої гігієни, зазнають значного зростання. Дослідження показує, що частка ринку товарів першої необхідності перевищує 50%, що підкреслює потенціал зростання в цій категорії.

Одяг та взуття: Зі збільшенням вимог до співвідношення ціни та якості очікується, що обсяги продажів одягу та взуття також зростуть. Це може бути пов'язано зі зміною споживчих уподобань та попитом на високоякісну продукцію в цих категоріях.

Медичне обладнання та товари військового призначення: Споживання побутового медичного обладнання, медичного обладнання для військових, а також товарів для надання невідкладної допомоги, таких як військові джгути та металодетектори, зростає, що вказує на перспективи зростання в цьому сегменті.

Засоби особистої гігієни: Прогнозується збільшення обсягів продажів товарів особистої гігієни, що відображає зростаючу важливість цієї категорії на ринку електронної комерції.

Основні конкуренти ТОВ "Розетка. УА" включають такі платформи:

1. Allo.ua: Це інтернет-магазин, що спеціалізується на мобільних телефонах, ноутбуках, телевізорах та побутовій техніці. Вони надають широкий асортимент товарів та швидку доставку, конкуруючи з розетка.com.ua в цих сегментах.

2. Prom.ua: Це маркетплейс, де можна знайти широкий асортимент товарів від продавців з усієї України. prom.ua залучає свою аудиторію шляхом надання великого вибору товарів та зручного сервісу.

3. Comfy.ua: Цей інтернет-магазин також пропонує широкий вибір товарів, подібно до ТОВ "Розетка.УА" , зокрема електроніку та побутову техніку. Їхні конкурентні переваги включають високу якість обслуговування та різноманітність товарів.

4. Bigl.ua: Це інтернет-магазин, який пропонує великий асортимент товарів для дому, одягу, техніки та іншого. Вони залучають клієнтів широким вибором товарів та зручною системою замовлення.

Компанія Nexus [28] виділяє наступні тенденції електронної комерції:

*Зростання популярності мобільних пристроїв.* З кожним роком все більше покупців віддають перевагу смартфонам і планшетах як основному інструменту для доступу в інтернет і здійснення покупок. Програми та адаптовані сайти час визнати невід'ємною частиною e-commerce бізнесу.

*Покупки за допомогою голосового пошуку:* з розвитком голосових помічників це стає все популярнішим. Споживачі мають змогу купувати, використовуючи голосові команди, що вимагає від роздрібних компаній оптимізації своїх платформ для голосового пошуку.

*Зростання впливу соціальної комерції:* соцмережі грають дедалі більшу роль у продажах. Компанії використовують ці платформи як для прямих продажів, так і задля реклами своїх товарів і створення більш інтерактивного досвіду покупця.

*Штучний інтелект та персоналізація.* Рекомендації товарів, розумні помічники для підтримки клієнтів та автоматизація процесів стають все більш поширеними.

*Розвиток екологічної електронної комерції:* зі збільшенням усвідомлення проблеми зміни клімату та зростання інтересу до стійкості, екологічна електронна комерція отримує все більшу підтримку. Компанії впроваджують практики, спрямовані на зниження вуглецевого сліду, упаковку

та доставку товарів з мінімальним впливом на довкілля та стійкі бізнес-моделі.

Як і в будь-якому іншому бізнесі, успіх у e-commerce залежить від багатьох факторів, таких як: якість продукту, ціноутворення, маркетинг, логістика, тощо. Для підтримки конкурентоспроможності ТОВ "Розетка. УА" може використовувати стратегії, такі як розширення асортименту, вдосконалення послуг доставки, підвищення якості обслуговування та активна маркетингова діяльність.

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Розетка. УА"

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ "Розетка.УА" рекомендуємо використати SWOT-аналіз. Сильні і слабкі сторони, загрози і можливості представлені у табл.2.5.

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналіз ТОВ "Розетка.УА"

<b>Сили (Strengths):</b>	<b>Слабкості (Weaknesses):</b>
<p>Великий асортимент товарів, що приваблює різний спектр клієнтів. Сильний бренд і відмінна репутація як надійного інтернет-магазину. Ефективна система логістики та доставки, що забезпечує швидку та надійну доставку товарів. Велика кількість клієнтів і широкий охоплення ринку у всій Україні. Використання інноваційних технологій у маркетингу, що допомагає залучати нових клієнтів і зміцнювати відносини з існуючими.</p>	<p>Потреба у більших інвестиціях у розвиток інфраструктури. Можливість нестачі товарів через великий попит. Потреба в покращенні обслуговування клієнтів. Залежність від стабільності економічного середовища. Висока конкуренція може вплинути на цінову стратегію.</p>
<b>Можливості (Opportunities):</b>	<b>Загрози (Threats):</b>
<p>Розширення асортименту товарів та послуг. Розвиток інноваційних технологій у маркетингу та обслуговуванні клієнтів. Запуск нових програм лояльності для клієнтів. Розширення географії доставки. Співпраця з іншими брендами для спільних промоакцій і продажів.</p>	<p>Зміни в економічному середовищі можуть вплинути на покупну спроможність клієнтів. Збільшена конкуренція в електронній комерції. Технологічні зміни і швидкий темп розвитку ринку. Ризики щодо кібербезпеки і захисту даних клієнтів.</p>

Джерело: сформовано автором

Отже, аналізуючи таблицю 2.5, варто відзначити, що ТОВ "Розетка.УА" має значні конкурентні переваги, зокрема великий асортимент товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів. Сильний бренд і відмінна репутація створюють довіру серед клієнтів, а ефективна логістика забезпечує швидку та надійну доставку, що підвищує рівень задоволеності клієнтів. Високий рівень клієнтської бази та широке покриття ринку по всій Україні дозволяють компанії зберігати стабільний обсяг продажів. Використання інноваційних технологій у маркетингу допомагає залучати нових клієнтів та підтримувати лояльність існуючих.

Разом із тим, компанія стикається з певними викликами. Зростаюча потреба у інвестиціях для розвитку інфраструктури може створювати фінансовий тиск. Можливі труднощі з наявністю товарів через високий попит, що може вплинути на задоволення потреб клієнтів. Також існує необхідність покращення обслуговування клієнтів, адже якість сервісу є важливим фактором у підтримці лояльності. Залежність від економічного середовища і висока конкуренція можуть вплинути на стратегію ціноутворення і загальну стабільність бізнесу.

У компанії є значний потенціал для зростання. Розширення асортименту товарів та послуг дозволить задовольнити ще більшу кількість клієнтів. Інноваційні технології в маркетингу і обслуговуванні клієнтів можуть підвищити ефективність бізнесу. Запуск нових програм лояльності допоможе зміцнити відносини з клієнтами. Розширення географії доставки дозволить залучити нових клієнтів з різних регіонів. Співпраця з іншими брендами для спільних промоакцій і продажів може сприяти збільшенню продажів і розширенню ринку.

З іншого боку, компанія повинна бути готовою до можливих загроз. Зміни в економічному середовищі можуть вплинути на купівельну спроможність клієнтів. Збільшення конкуренції в електронній комерції може знизити частку ринку. Технологічні зміни і швидкий темп розвитку ринку можуть вимагати постійного оновлення технологій і підходів. Ризики

кібербезпеки і захисту даних клієнтів є важливими для збереження довіри клієнтів. Також можливі нові законодавчі обмеження або регулювання у сфері електронної торгівлі, що може вплинути на діяльність компанії.

SWOT-аналіз ТОВ "Розетка.УА" показує, що компанія має значні сильні сторони і можливості для зростання, які можуть бути використані для подальшого зміцнення її позицій на ринку. Однак, важливо також враховувати наявні слабкості і загрози, щоб мінімізувати їх вплив і забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Ефективне використання сильних сторін і можливостей разом із належним управлінням слабкостями і загрозами дозволить "Розетці" залишатися лідером у сфері електронної комерції в Україні.

Нище розглянемо таблицю 2.6 з описом сильних та слабких сторін "Розетка. УА" порівняно з конкурентами, а також рекомендаціями.

*Таблиця 2.6*

### **Сильні та слабкі сторони Розетка. УА" порівняно з конкурентами**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Опис</b>	<b>Рекомендації</b>
1. Широкий асортимент товарів	Розетка.УА пропонує широкий вибір товарів у різних категоріях, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів.	- Постійно вивчайте попит споживачів і розширюйте асортимент, додавши нові категорії товарів та бренди.
Доступність товарів і сервісу	Магазин має розвинуту мережу пунктів видачі та швидку доставку, що забезпечує зручність для клієнтів.	- Зосередьте увагу на якості обслуговування та швидкості доставки, щоб забезпечити задоволення клієнтів і зберегти їхню вірність.
Велика кількість партнерів і брендів	"Розетка.УА" співпрацює з багатьма виробниками і постачальниками, що дозволяє розширювати свій асортимент і забезпечувати конкурентоспроможні ціни.	- Продовжуйте співпрацювати з новими партнерами та розширюйте асортимент за рахунок впровадження нових брендів і товарів.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Опис</b>	<b>Рекомендації</b>
Сильна конкуренція	На ринку інтернет-торгівлі в Україні існує багато конкурентів, що може призвести до зменшення частки ринку для "Розетка.УА".	- Розробіть ефективні маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів та підтримки існуючих. - Постійно аналізуйте дії конкурентів та реагуйте на їхні зміни.

Конкуренція з маркетплейсами	Зростаюча популярність маркетплейсів, таких як Prom.ua і Allo.ua, може зменшити привабливість індивідуального інтернет-магазину.	- Постійно адаптуйтеся до змін в ринкових умовах та розвивайте нові стратегії, щоб виокремитися серед конкурентів.
Необхідність постійного оновлення і покращення	З плином часу потрібно постійно адаптуватися до змін у вимогах споживачів і технологій, щоб залишатися конкурентоспроможним.	- Використовуйте нові технології та інноваційні підходи для покращення продуктів та послуг. - Зосередьтеся на забезпеченні високої якості продукції та обслуговування для збереження вірних клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Дана таблиця надає детальний огляд сильних та слабких сторін "Розетка.УА" порівняно з конкурентами, а також рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Оцінимо конкурентоспроможність підприємства за допомогою використання методу Мак-Кінсі, який слугує визначенням стратегічних пріоритетів для кожного бізнес-напрямку та розробка рекомендацій щодо ресурсного забезпечення, маркетингової стратегії та інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємству ефективніше розподіляти ресурси, оптимізувати портфель продуктів та послуг, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Оцінювання проводилось експертами електронної комерції за певними критеріями від 1 до 5 балів. Вагові коефіцієнти цих показників визначались на основі голосування та медіанного способу. Всього було 5 експертів (табл. 2.7 та табл. 2.8).

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки  
«Конкурентоспроможність» для побудови матриці Мак-Кінсі**

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою					Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Електроніка та побутова техніка</b>							
Динаміка рівня цін	20%	4	4	5	4	4	0,84
Відносна частка ринку	10%	5	4	4	4	4	0,42
Привабливість асортименту	15%	5	5	4	5	5	0,72
Імідж підприємства	15%	5	5	4	4	5	0,69
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	3	2	4	0,6
Рівень витрат	20%	2	2	2	4	3	0,52
<b>Товари для дому</b>							<b>3,79</b>
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	5	5	0,88
Відносна частка ринку	10%	4	4	4	4	4	0,4
Привабливість асортименту	15%	5	5	4	4	4	0,66
Імідж підприємства	15%	5	5	4	4	4	0,66
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	3	2	4	0,6
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	3	0,44
<b>Одяг, взуття та аксесуари</b>							<b>3,64</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	3	0,3
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	5	5	0,66
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	2	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	3	3	2	3	3	0,56
<b>Офіс, школа, книги</b>							<b>3,28</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	4	3	0,48
Імідж підприємства	15%	4	3	4	4	5	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	1	1	1	0,28
Рівень витрат	20%	1	1	1	2	2	0,3
<b>Краса та здоров'я</b>							<b>2,46</b>
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	3	3	0,72
Відносна частка ринку	10%	4	4	4	3	3	0,36
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	4	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	3	3	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	2	0,4
<b>Сантехніка та ремонт</b>							<b>3,24</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	2	2	2	2	1	0,27
Імідж підприємства	15%	2	2	2	2	2	0,3
Темпи зростання прибутків	20%	1	1	1	2	2	0,28

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень витрат	20%	1	1	2	2	2	0,32
	Дача, сад, город						<b>1,97</b>
Динаміка рівня цін	20%	4	4	4	4	4	0,8
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	3	0,3
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	4	4	0,51
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	5	0,63
Темпи зростання прибутків	20%	3	2	3	3	3	0,56
Рівень витрат	20%	2	2	2	2	2	0,4
	Товари для дітей						<b>3,2</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	2	2	0,2
Привабливість асортименту	15%	4	4	3	3	4	0,54
Імідж підприємства	15%	3	3	4	4	3	0,51
Темпи зростання прибутків	20%	3	3	2	2	3	0,52
Рівень витрат	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Алкогольні напої та продукти харчування						<b>2,85</b>
Динаміка рівня цін	20%	4	5	5	5	5	0,96
Відносна частка ринку	10%	5	5	4	5	5	0,48
Привабливість асортименту	15%	5	5	5	5	5	0,75
Імідж підприємства	15%	5	5	5	5	5	0,75
Темпи зростання прибутків	20%	3	2	2	3	3	0,52
Рівень витрат	20%	3	3	3	3	3	0,6
	Спорт і захоплення						<b>4,06</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	5	0,68
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	3	4	0,32
Привабливість асортименту	15%	4	4	4	4	4	0,6
Імідж підприємства	15%	4	4	4	4	4	0,6
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	3	3	0,48
Рівень витрат	20%	1	1	1	3	2	0,32
	Інструменти та автотовари						<b>3</b>
Динаміка рівня цін	20%	3	3	3	3	3	0,6
Відносна частка ринку	10%	3	3	3	2	2	0,26
Привабливість асортименту	15%	3	3	3	3	3	0,45
Імідж підприємства	15%	3	3	3	3	2	0,42
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	3	2	0,44
Рівень витрат	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Зоотовари						<b>2,65</b>
Динаміка рівня цін	20%	2	2	2	3	2	0,44
Відносна частка ринку	10%	2	2	2	1	1	0,16
Привабливість асортименту	15%	2	2	2	2	2	0,3
Імідж підприємства	15%	3	3	3	2	2	0,39
Темпи зростання прибутків	20%	2	2	2	2	2	0,4
Рівень витрат	20%	2	2	2	1	1	0,32
	100%						<b>2,01</b>

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки «Привабливість»  
для побудови матриці Мак-Кінсі**

Найменування показників	Коеф іцієнт вагом ості	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою					Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Електроніка та побутова техніка</b>							
Кваліфікація керівників та працівників	10%	5	4	4	4	5	0,44
Місткість ринку	20%	4	4	4	4	4	0,8
Темпи зростання галузі	15%	3	3	4	4	4	0,54
Рівень конкуренції	15%	5	5	5	4	4	0,69
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	3	3	4	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	4	4	0,68
		<b>Товари для дому</b>					<b>3,87</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	5	0,42
Місткість ринку	20%	3	4	4	3	4	0,72
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	3	4	0,48
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	3	3	0,54
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	3	3	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	3	4	0,64
		<b>Одяг, взуття та аксесуари</b>					<b>3,52</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	3	3	3	2	3	0,56
Темпи зростання галузі	15%	5	5	5	5	5	0,75
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	5	4	0,63
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	4	4	4	0,72
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	3	3	0,56
		<b>Офіс, школа, книги</b>					<b>3,62</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	3	3	3	3	2	0,56
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	2	3	0,42
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	3	0,6
Галузева норма прибутку	20%	2	2	2	2	3	0,44
		<b>Краса та здоров'я</b>					<b>3,02</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	4	4	3	0,34
Місткість ринку	20%	3	3	3	4	4	0,68
Темпи зростання галузі	15%	3	3	3	3	3	0,45
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	3	4	0,6
		<b>Сантехніка та ремонт</b>					<b>3,47</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	3	3	0,3
Місткість ринку	20%	2	2	3	3	2	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	3	3	0,36
Рівень конкуренції	15%	3	4	4	4	4	0,57

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	3	3	3	3	3	0,6
	Дача, сад, город						<b>3,11</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	5	0,42
Місткість ринку	20%	3	3	3	3	3	0,6
Темпи зростання галузі	15%	3	3	2	2	2	0,36
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	5	0,63
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	3	0,6
Галузева норма прибутку	20%	3	2	2	3	3	0,52
	Товари для дітей						<b>3,13</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	4	4	3	4	0,36
Місткість ринку	20%	2	2	2	2	2	0,4
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	2	0,3
Рівень конкуренції	15%	2	2	2	2	2	0,3
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	2	2	2	2	2	0,4
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	2	3	0,52
	Алкогільні напої та продукти харчування						<b>2,28</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	5	5	5	5	5	0,5
Місткість ринку	20%	5	5	4	5	5	0,96
Темпи зростання галузі	15%	5	5	5	5	5	0,75
Рівень конкуренції	15%	5	5	5	5	5	0,75
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	5	5	5	0,92
Галузева норма прибутку	20%	2	3	3	3	3	0,64
	Спорт і захоплення						<b>4,52</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	4	4	4	4	4	0,4
Місткість ринку	20%	2	2	2	3	3	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	3	0,33
Рівень конкуренції	15%	3	3	3	4	4	0,51
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	3	3	3	0,68
Галузева норма прибутку	20%	3	3	2	2	2	0,48
	Інструменти та автотовари						<b>2,88</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	4	4	0,34
Місткість ринку	20%	3	3	3	2	2	0,52
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	3	3	0,36
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	4	4	0,6
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	4	4	4	4	4	0,8
Галузева норма прибутку	20%	2	3	3	2	3	0,52
	Зоотовари						<b>3,14</b>
Кваліфікація керівників та працівників	10%	3	3	3	4	4	0,34
Місткість ринку	20%	2	2	2	3	3	0,48
Темпи зростання галузі	15%	2	2	2	2	2	0,3
Рівень конкуренції	15%	4	4	4	3	3	0,54
Тенденції зміни кількості конкурентів	20%	3	3	3	3	4	0,64
Галузева норма прибутку	20%	2	2	3	3	3	0,52
	100%						<b>2,82</b>

За результатами оцінювання факторів «Привабливість» та «Конкурентоспроможність» для ТОВ "Розетка.УА" складемо вихідні дані для побудови матриці(табл.2.9).

Таблиця 2.9

### Структура матриці Мак-Кінсі

Найменування показника	Конкурентоспроможність	Привабливість ринку	Продажи	Структура продаж
Електроніка та побутова техніка	3,79	3,87	900 000	7,62%
Товари для дому	3,64	3,52	1 120 000	9,48%
Одяг, взуття та аксесуари	3,28	3,62	650 000	5,50%
Офіс, школа, книги	2,46	3,02	1 100 000	9,31%
Краса та здоров'я	3,24	3,47	1 350 000	11,42%
Сантехніка та ремонт	1,97	3,11	870 000	7,36%
Дача, сад, город	3,2	3,13	960 000	8,12%
Товари для дітей	2,85	2,28	800 000	6,77%
Алкогольні напої та продукти харчування	4,06	4,52	1 600 000	13,54%
Інструменти та автотовари	2,65	3,14	900 000	7,62%
Спорт і захоплення	2,65	2,88	567 000	4,80%
Зоотовари	2,01	2,82	1 000 000	8,46%
			<b>11 817 000</b>	<b>100,00%</b>

По горизонтальній осі відклали значення фактору «конкурентоспроможність», по вертикальній – «привабливість ринку».

Матрицю розлили на 9 квадратів. (рис. 2.2).

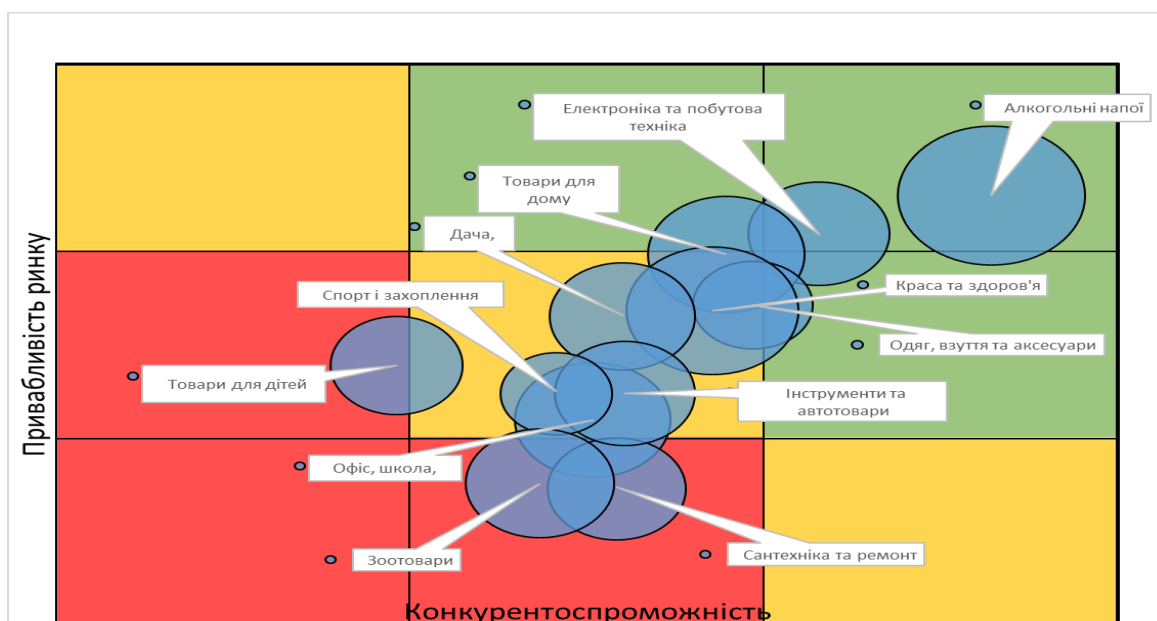


Рис. 2.2. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ "Розетка.УА"

Джерело: сформовано автором

Матриця Мак-Кінсі, зображена на рисунку 2.2, демонструє розподіл різних категорій товарів за двома основними параметрами: привабливість ринку та конкурентоспроможність. Вона розділена на чотири основні зони, які позначені кольорами: червона, жовта та зелена. Розташування категорій у цих зонах дозволяє зробити висновки щодо стратегічних напрямків діяльності компанії.

#### Привабливість ринку та конкурентоспроможність

Зелена зона (висока привабливість та висока конкурентоспроможність): Ця зона включає категорії товарів, які є найпривабливішими для ринку і де "Розетка.УА" має високу конкурентоспроможність. Категорії в цій зоні, такі як "Алкогільні напої та продукти харчування", "Електроніка та побутова техніка", і "Товари для дому", мають високий потенціал для зростання та розвитку. Це свідчить про те, що компанія повинна інвестувати в ці категорії, оскільки вони можуть забезпечити найбільше зростання та прибуток.

Жовта зона (середня привабливість та середня конкурентоспроможність): Тут знаходяться такі категорії, як "Краса та здоров'я", "Одяг, взуття та аксесуари", і "Сантехніка та ремонт". Ці категорії мають потенціал для зростання, але для досягнення успіху може знадобитися більше зусиль та інвестицій. Розетка.УА може розглянути можливість вдосконалення своєї конкурентної позиції в цих категоріях за допомогою маркетингових кампаній, покращення якості товарів та розширення асортименту.

Червона зона (низька привабливість та низька конкурентоспроможність): Категорії, розташовані в цій зоні, такі як "Товари для дітей", "Офіс, школа, книги" та "Зоотовари", не є привабливими для ринку і компанія має низьку конкурентоспроможність у них. Вкладення в ці категорії можуть бути ризикованими та не приносити бажаного результату. Компанії варто розглянути можливість скорочення або зовсім відмови від інвестицій у ці категорії.

Стратегічні рекомендації:

Основну увагу слід приділити категоріям із зеленої зони. Інвестування в маркетинг, розвиток продуктів та покращення клієнтського сервісу в цих категоріях допоможе "Розетка.УА" закріпити та посилити свою лідерську позицію.

Категорії з жовтої зони мають середній рівень привабливості та конкурентоспроможності. Рекомендується проводити ринкові дослідження для визначення можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності та залучення клієнтів у цих сегментах.

В червоній зоні знаходяться категорії з низьким потенціалом. Компанії варто зважити можливість зменшення інвестицій у ці категорії, що дозволить перенаправити ресурси на більш перспективні напрямки.

Загалом, "Розетка.УА" має зосередитись на максимізації прибутку від найпривабливіших категорій та покращенні конкурентних позицій у потенційно вигідних сегментах. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стаке зростання компанії.

Одним із ефективних методів оцінки конкурентоспроможності є графічний метод, зокрема побудова багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє наочно порівняти ключові показники підприємства з основними конкурентами, що є важливим для визначення його сильних і слабких сторін. У цьому дослідженні ми порівнюємо конкурентні позиції ТОВ «Розетка.УА» з основними конкурентами на українському ринку електронної комерції: Allo.ua, Prom.ua, Comfy.ua та Bigl.ua.

Для цього визначаємо 10 основних критеріїв оцінки, таких як якість продукції, ціна, імідж компанії, кваліфікація персоналу, рекламна підтримка та інші. Після цього виставляємо бали за кожним критерієм з урахуванням максимальної оцінки в 10 балів ( табл. 2.10).

**Шкала критеріїв для оцінки конкурентоспроможності ТОВ  
«Розетка.УА»**

Критерії	Підприємства				
	Розетка.УА	Allo.ua	Prom.ua	Comfy.ua	Bigl.ua
1. Асортимент продукції	10	8	9	7	7
2. Якість продукції	8	7	7	8	7
3. Ціни	8	7	8	7	7
4. Кваліфікація персоналу	7	9	7	9	7
5. Якість обслуговування	7	9	8	9	6
6. Доставка	10	8	7	8	7
7. Зручність сайту	10	8	8	9	8
8. Реклама і маркетинг	9	7	8	8	7
9. Імідж компанії	9	9	7	8	7
10. Фірмові магазини та інтернет торгівля	9	9	7	8	7

Джерело: сформовано автором

На підставі даних табл. 2.10 будемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» (рис. 2.3).



**Рис.2.3 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» та його основних конкурентів**

Джерело: сформовано автором

На основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності (рис.2.3) можна зробити висновки про позиції ТОВ «Розетка.УА» відносно основних конкурентів: Allo.ua, Prom.ua, Comfy.ua, Bigl.ua.

«Розетка.УА» демонструє високий рівень конкурентоспроможності за кількома ключовими критеріями. Зокрема, компанія має найбільший асортимент продукції, що робить її привабливою для широкого кола споживачів. Якість продукції також на високому рівні, що свідчить про надійність і відповідність очікуванням клієнтів.

Ціни в «Розетка.УА» є конкурентними, що дозволяє приваблювати ціновочутливих клієнтів. Доставка товарів здійснюється швидко і надійно, що є значною перевагою компанії на ринку. Вебсайт «Розетка.УА» вважається найбільш зручним серед конкурентів, що сприяє позитивному досвіду покупок і збільшує кількість повторних замовлень.

Маркетингова стратегія компанії ефективна, що допомагає залучати нових клієнтів і підтримувати високий рівень продажів. Імідж «Розетка.УА» також є одним із найвищих на ринку, що відображає високу довіру клієнтів до бренду.

Однак, є аспекти, які потребують покращення. Зокрема, кваліфікація персоналу і якість обслуговування в Allo.ua і Comfy.ua оцінюються вище, що вказує на можливості для вдосконалення в «Розетка.УА». Загалом, компанія має значні переваги, які дозволяють їй утримувати лідерські позиції та залучати нових клієнтів, але не варто забувати про необхідність постійного вдосконалення сервісу та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, загальний аналіз показує, що ТОВ «Розетка.УА» є дуже конкурентоспроможним підприємством з потужними позиціями на ринку, але має простір для покращення в окремих аспектах своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

#### 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

ТОВ "Розетка.УА" вже має певні позитивні аспекти, такі як широкий асортимент товарів, відмінну репутацію та ефективну систему логістики. Проте, для збереження та зміцнення своєї позиції на ринку потрібно постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змінних умов.

Для збільшення конкурентоспроможності пропоную розглянути такі заходи (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Основні пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ "Розетка.УА"

№	Назва пропозиції	Суть пропозиції	Очікуваний результат
1	Розширення асортименту товарів	Введення в продаж ексклюзивних та люксових товарів під лінійкою "Розетка.УА Exclusives", що включатиме електроніку, аксесуари та інші продукти преміум-класу.	Привернення уваги клієнтів, які цінують елегантність та розкіш, підвищення задоволеності та лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази, збільшення продажів преміальних товарів.
2	Покращення якості обслуговування	Впровадження програми "Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах", яка передбачає регулярні тренінги для персоналу з акцентом на емпатію, ефективне спілкування та розв'язання конфліктів.	Підвищення якості обслуговування, збільшення задоволеності клієнтів, побудова довгострокових відносин з клієнтами, підвищення лояльності клієнтів.
3	Активне використання інфлюенсерів для просування продукції	Залучення популярних інфлюенсерів для реклами продуктів, що дозволить досягти більшої охопленості та залучити нових клієнтів через огляди продукції та рекомендації.	Збільшення обізнаності бренду, залучення нових клієнтів, підвищення продажів та конкурентоспроможності.

*Продовження таблиці 3.1*

4	Впровадження системи оптимізації доставки OptimoRoute	Використання системи OptimoRoute для оптимізації маршрутів доставки з мінімальними затратами на час і ресурси, аналізуючи дані про місця доставки, трафік та інші фактори.	Зменшення витрат на паливе та знос автотранспорту, підвищення ефективності логістичної інфраструктури, швидка та ефективна доставка товарів клієнтам, підвищення задоволеності клієнтів.
5	Розвиток онлайн-платформи "ExpertConnect"	Впровадження функції онлайн-консультацій, яка забезпечить покупців доступом до кваліфікованих консультантів для отримання експертної допомоги та рекомендацій під час покупок в режимі реального часу.	Підвищення продажів через персоналізовані консультації, відмінність на ринку електронної комерції, підвищення рівня сервісу та підтримки, зручність для клієнтів, залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих клієнтів.

Джерело: сформовано автором

Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ "Розетка.УА" за рахунок покращення якості обслуговування, розширення асортименту, оптимізації логістики та використання сучасних маркетингових інструментів. Розглянемо кожен більш детально:

1. Розширення асортименту товарів.

"Розетка.УА Exclusives"

Заходом "Розетка.УА Exclusives" передбачається розширення асортименту товарів, спрямоване на введення в продаж ексклюзивних та люксових товарів. Ці товари будуть позиціонуватися як продукти преміум-класу, що відповідають вищим стандартам якості та дизайну.

Ця ініціатива має на меті привернути увагу клієнтів, які цінують елегантність, розкіш та ексклюзивність у покупках. Цей захід розширення асортименту передбачає створення спеціальної лінійки, що включатиме різноманітні товарні категорії, від електроніки до аксесуарів, пропонуючи клієнтам унікальний вибір продукції вищого класу.

Крім того, планується проведення спеціальних рекламних кампаній та заходів з просування, спрямованих на підвищення уваги до цієї нової лінійки товарів. Таким чином, "Розетка.УА Exclusives" не лише розширюватиме асортимент товарів на платформі, але й пропонуватиме клієнтам унікальні,

преміальні товари, що відповідають їхнім вимогам до якості та естетики.

2. програми покращення клієнтського сервісу може бути:

"Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах"

Ця ініціатива передбачає створення програми "Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах", яка має на меті підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом проведення регулярних тренінгів для персоналу.

Кожен співробітник буде проходити індивідуальні тренінги, спрямовані на покращення навичок взаємодії з клієнтами відповідно до їх потреб та очікувань. Тренінги будуть орієнтовані на вивчення емпатії, ефективного спілкування та розв'язання конфліктних ситуацій. Персонал буде навчатися виявляти та враховувати емоційний стан клієнтів, щоб забезпечити більш глибоке та особисте обслуговування. Такий підхід сприятиме побудові довгострокових відносин з клієнтами та підвищить їх задоволеність від сервісу.

Програма буде постійно оновлюватися та адаптуватися до змін у вимогах та потребах клієнтів та ринку. Персонал буде отримувати постійну підтримку та навчання для забезпечення найвищого рівня обслуговування.

Ця програма не лише підвищить якість обслуговування клієнтів, а й допоможе збільшити їхню лояльність та задоволеність від взаємодії з компанією "Розетка.УА".

3. Активне використання інфлюенсерів для просування продукції.

Впровадження інноваційних маркетингових стратегій, зокрема активне використання соціальних мереж та інфлюенсерів, може стати ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство може залучити популярних інфлюенсерів, які мають велику аудиторію в соціальних мережах, для реклами своїх продуктів. Це дозволить досягти більшої охопленості та залучити нових клієнтів. Інфлюенсери можуть робити огляди продукції, демонструвати її переваги та рекомендувати її своїм підписникам.

Впровадження інноваційних маркетингових стратегій через активне

використання соціальних мереж та інфлюенсерів може значно збільшити обізнаність бренду, залучити нових клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

#### 4. Впровадження системи оптимізації доставки OptimoRoute

OptimoRoute - інноваційна система оптимізації маршрутів доставки, яка базується на використанні передових технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Ця система дозволяє ефективно планувати маршрути доставки з мінімальними затратами на час і ресурси.

Система аналізує велику кількість даних про місця доставки, трафік, часи роботи і інші фактори, щоб знайти найкращі маршрути для доставки товарів. OptimoRoute допомагає мінімізувати витрати на паливе, час та інші ресурси, забезпечуючи оптимальні маршрути для водіїв та транспортних засобів. Система може автоматично коригувати маршрути в реальному часі в разі змін у умовах дорожнього руху, погодних умовах або інших непередбачуваних обставинах. Завдяки оптимальному плануванню маршрутів та уникненню заторів, система допомагає зменшити час доставки та підвищити задоволеність клієнтів. Оптимізація маршрутів дозволяє зменшити витрати на паливе, знос автотранспорту та інші операційні витрати, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Впровадження системи OptimoRoute дозволить ТОВ "Розетка.УА" значно підвищити ефективність своєї логістичної інфраструктури, забезпечивши швидку та ефективну доставку товарів клієнтам.

#### 5. Розвиток онлайн-платформи

"ExpertConnect" - інноваційна функція онлайн-консультацій, яка забезпечить покупців ТОВ "Розетка.УА" доступом до кваліфікованих консультантів для отримання експертної допомоги та рекомендацій під час покупок.

Клієнти можуть отримати індивідуальні консультації в режимі реального часу від професійних фахівців з різних галузей, що дозволяє їм зробити обдумані рішення під час покупок.

Персоналізовані консультації сприятимуть зростанню продажів, оскільки вони допоможуть клієнтам знайти оптимальні товари та послуги, які відповідають їхнім потребам і вимогам.

Впровадження функції онлайн-консультацій дозволить ТОВ "Розетка.УА" відрізнятись на ринку електронної комерції, пропонуючи клієнтам додатковий рівень сервісу та підтримки під час покупок.

Впровадження "ExpertConnect" стане ключовим кроком у розвитку онлайн-платформи ТОВ "Розетка.УА" та забезпечить покупців зручною та ефективною можливістю отримання кваліфікованих консультацій під час онлайн-шопінгу.

### **3.2. Оцінка очікуваних результатів від впровадження заходу**

Для покращення конкурентоспроможності ТОВ "Розетка.УА" на ринку електронної комерції, важливо врахувати результати проведеного аналізу трикутника конкурентоспроможності. Згідно з аналізом, слабкими аспектами компанії є кваліфікація персоналу та якість обслуговування клієнтів. Ці фактори суттєво впливають на загальну задоволеність клієнтів та їхню лояльність до бренду.

З метою зміцнення позицій на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів, обрано захід "Покращення якості обслуговування", який передбачає впровадження програми "Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах". Ця ініціатива спрямована на підвищення компетентності персоналу у сфері обслуговування через проведення спеціалізованих тренінгів. Підготовка співробітників до ефективної взаємодії з клієнтами допоможе створити більш позитивний досвід обслуговування та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Для впровадження цієї програми необхідно організувати тренінги для персоналу, забезпечити необхідні навчальні матеріали та залучити

кваліфікованих тренерів. Тренінги будуть проводитися для всіх працівників, які взаємодіють із клієнтами, з метою підвищення їхньої компетентності у сфері обслуговування.

Планується, що тренінги будуть проведені в м. Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі та Вінниччині . Для кожного міста необхідно залучити по два тренери. Тренінги триватимуть по два дні в кожному місті. Таким чином, для охоплення всіх міст, необхідно залучити 2 тренерів, які будуть подорожувати між містами.

Оплата праці тренерів погодинна: 500 грн. за годину (з урахуванням податків та зборів), тренінги будуть проводитися по 8 годин на день. Відповідно, витрати на оплату праці одного тренера складуть:  $500 \times 8 \times 2 \text{ дні} = 8000 \text{ грн.}$

*Таблиця 3.2*

### **Витрати на проведення тренінгів**

№п/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	Оренда приміщення для тренінгів	6	5000	30000
2.	Витрати на оплату праці тренерів	2	48000	96000
3.	Навчальні матеріали та витратні матеріали	-	-	10000
4.	Логістичні витрати	-	-	6000
	<b>Всього</b>			<b>142000</b>

Джерело: сформовано автором

Впровадження програми "Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах" дозволить значно підвищити якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню лояльності та задоволеності споживачів, а також зміцненню позицій ТОВ "Розетка.УА" на ринку електронної комерції.

Після реалізації заходу "Покращення якості обслуговування" очікується підвищення зростання задоволеності клієнтів та їх лояльності, а також збільшення обсягів продажів та прибутку підприємства, а також посилення позиції бренду на ринку.

Для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації цього заходу внаслідок акції проведено опитування провідних спеціалістів відділу маркетингу та скористалися методом експертних оцінок (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	47233	42427	45457	44956	41994	45237	41298

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів порівняно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки представлені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн	47233	42427	45457	44956	41994	45237	41298	-
2.	$O_{\text{сеп}}$	44086							
3.	$\Delta O^2$	3147	-1659	1371	870	-2092	1151	-2788	-
4.	$\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	9903609	2752281	1879641	756900	4376464	1324801	7772944	28766640

Джерело: сформовано автором

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{28766640}{7}} = 2027,2 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{2027,2}{44086} \cdot 100\% = 4,6\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , тому сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання експертних оцінок для виконання подальших розрахунків.

Визначаємо за методом медіан найбільш вірогідний обсяг продажу (В) і приймаємо його на рівні 44956 тис. грн. як середнє значення ряду, де песимістичне (найменше) значення (П) – 41298, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 47233.

Розраховуємо прогнозні значення зростання обсягів реалізації продукції внаслідок проведення заходу.

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (47233 + 4 * 44956 + 41298) / 6 = 44725,83 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  
 $44725,83 / 25463875,00 * 100\% = 0,17\%$ ,

де 25463875,00 тис.грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2023 рік.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:  
 $25463875,00 + 44725,83 = 25508600,83 \text{ тис.грн.}$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію склали 25337428,00 тис.грн., у т.ч. змінні витрати – 19393267,4 тис.грн., постійні витрати – 5944160,61 тис. грн.

Обчислимо приріст змінних витрат внаслідок реалізації заходу:

$$19393267,4 * 0,0017 = 32968,55 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 142 тис. грн., тому приріст повних витрат складе:

Приріст повних витрат = 32968,55 + 142 = 33110,55 тис. грн.

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$\Delta \text{Пр} = 44725,83 - 33110,55 = 11615,28$  тис. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції буде становити:

$11615,28 * (1 - 0,18) = 9524,53$  тис. грн.

Наведемо очікувані результати від проведення заходу (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

#### **Очікувані результати від проведення заходу**

Показники	Значення показника, тис.грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	44725,83
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	33110,55
Приріст прибутку від реалізації продукції	11615,28
Приріст чистого прибутку	9524,53

Джерело: сформовано автором

Отже, проведення заходу сприятиме очікуваному приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 44725,83 тис. грн. При цьому, приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції очікується на рівні 33110,55 тис. грн. Очікується збільшення прибутку від реалізації продукції на 11615,28 тис. грн, що призведе до приросту чистого прибутку на 9524,53 тис. грн.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Зважаючи на запровадження заходу "Покращення якості обслуговування", очікується виокремлення особливої позиції бренду в свідомості споживачів. Нова ініціатива допоможе підвищити поінформованість про наш бренд серед споживачів, викликаючи їхню зацікавленість і позитивну реакцію. Це, в свою чергу, сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції підприємства.

Подібним чином, урахувавши отримані обрахунки стосовно зросту чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, обчислимо дію запропонованого заходу на головні показники роботи підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ "Розетка.УА"

Показник	Од.вим.	2023	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	25463875	25508600,83	44725,83	0,18
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис.грн.	25337428	25370538,55	33110,55	0,13
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн.	126447	138062,28	11615,28	9,19
Чистий прибуток	тис.грн.	12016	21540,53	9524,53	79,27
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	99,5	99,45	-0,05	-0,05
Рентабельність продукції	%	0,05	0,09	0,04	x
Рентабельність діяльності	%	0,5	0,56	0,06	x

Джерело: сформовано автором

Запровадження заходу "Покращення якості обслуговування" позитивно вплинуло на ключові показники діяльності ТОВ "Розетка.УА". Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 0,18%, що свідчить про підвищення попиту на продукцію компанії. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 0,13%, що вказує на додаткові витрати, пов'язані з впровадженням заходу, проте ці витрати були ефективно керовані. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 9,19%, що демонструє значне покращення фінансових результатів. Чистий прибуток зріс на 79,27%, що вказує на ефективність заходу та його значний вплив на прибутковість компанії. Зменшення витрат на 1 грн чистого доходу та підвищення рентабельності продукції і діяльності свідчать про покращення загальної ефективності операцій.

Таким чином, захід "Покращення якості обслуговування" сприяв підвищенню конкурентоспроможності компанії, покращенню її фінансового стану та зміцненню позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

Отже, на основі виконаної кваліфікаційної роботи на тему «Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Розетка.УА"» можна зробити наступні висновки.

Під час написання теоретичного елементу в роботі вивчено, що конкурентоспроможність підприємства є складним і багатограним поняттям, що відображає здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стійке зростання та досягнення своїх стратегічних цілей. Вона визначається здатністю підприємства надавати продукти чи послуги, які є привабливими для споживачів, забезпечуючи при цьому відповідний рівень рентабельності. Основні складові конкурентоспроможності включають якість продукції, інноваційні можливості, ефективність управління, фінансову стійкість, рівень обслуговування клієнтів та ринкову гнучкість. Успішне управління цими складовими дозволяє підприємству створювати й утримувати конкурентні переваги.

Було визначено, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою різних методів і моделей, які дозволяють комплексно аналізувати конкурентні позиції компанії на ринку. Серед найбільш поширених методів – SWOT-аналіз, методика п'яти сил Портера, модель BCG, методи багатофакторного аналізу та інші. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей аналізу та доступних ресурсів. Використання комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє отримати більш об'єктивну і повну картину ринкових можливостей і загроз, що стоять перед підприємством.

Також стало зрозуміло, що конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як джерела виникнення (внутрішні та зовнішні), характер переваг (поточні та перспективні), рівень реалізації (стратегічні та тактичні) тощо. Основними факторами, що впливають на конкурентні переваги, є інноваційні здібності, рівень

технологічного розвитку, якість продукції, вартість виробництва, кваліфікація персоналу, ефективність управлінських процесів та ін. Розуміння і правильне управління цими факторами дозволяє підприємству не лише створювати, але й утримувати свої конкурентні позиції на ринку, що є ключовим для його довгострокового успіху і стабільного розвитку.

ТОВ «Розетка. УА» є одним з найбільших торгових підприємств в Україні, яке працює переважно в онлайн-форматі та має значну присутність на ринку як великий маркетплейс. Компанія має широку мережу точок видачі товарів по всій країні та займає найбільшу частку ринку в онлайн-торгівлі.

Розглянувши звітні дані за 2022 та 2023 роки стало видно, значний зростання обсягів виручки від реалізації продукції, собівартості, а також адміністративних та витрат на збут. Це може свідчити про активний розвиток бізнесу та збільшення обсягів діяльності компанії. Однак при цьому відбулося збільшення загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції, що може бути пов'язане з розширенням бізнесу та збільшенням обсягів виробництва.

Було визначено, що ТОВ "Розетка.УА" пропонує клієнтам надзвичайно широкий та глибокий асортимент товарів, що охоплює майже всі можливі категорії продуктів. Це дозволяє компанії задовольняти потреби великої кількості споживачів, надаючи їм можливість вибору з багатьох різновидів продукції в межах кожної категорії. Інтенсивне оновлення асортименту забезпечує актуальність пропозицій та підтримку конкурентоспроможності на ринку.

Визначено, що основним типом ринку, на якому працює підприємство "Розетка.УА", є споживчий ринок, оскільки вони спрямовані на кінцевого споживача. Проте, вони також працюють з проміжними продавцями, такими як виробники, які продають свої товари через платформу "Розетка.УА".

В ході індивідуального завдання, було розроблено матрицю Мак-Кінсі яка відображає оцінку привабливості ринку та конкурентоспроможності для різних категорій товарів.

Провівши аналіз багатокутника конкурентоспроможності загальний видно, що ТОВ «Розетка.УА» є дуже конкурентоспроможним підприємством з потужними позиціями на ринку, але має простір для покращення в окремих аспектах своєї діяльності.

Виходячи з цього було наведено рекомендації для ТОВ "Розетка.УА" , які стосуються розширення асортименту та посилення маркетингу, інновації та покращення якості продуктів, підвищення лояльності клієнтів, географічне розширення, оптимізація витрат та підвищення ефективності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано такі основні напрями:

- Розетка.УА Exclusives;
- Сервісна Спільнота: Партнерство у Відносинах;
- Активне використання інфлюенсерів для просування продукції;
- Впровадження системи оптимізації доставки OptimoRoute;
- Впровадження функції онлайн-консультацій "ExpertConnect".

Реалізація цих напрямів дозволить «РОЗЕТКА. УА» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів та збільшити частку ринку.

Захід "Покращення якості обслуговування" не лише підвищив ефективність діяльності ТОВ "Розетка.УА", але й сприяв виокремленню особливої позиції бренду в свідомості споживачів. Збільшення обсягів продажу та зростання лояльності клієнтів - лише кілька з переваг, які нам принесе впровадження цього заходу. Вдосконалення якості обслуговування сприятиме збільшенню конкурентоспроможності компанії, створить позитивний імідж на ринку та підвищить загальне задоволення клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, Т.В., Чернишова. Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Безугла, В. О., Постіл І.І. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки. Економіка та держава. 2017. № 11. С. 33-35.
3. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. К.: Таксон, 2014. 704 с.
4. Воронкова А.Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія. Луганськ Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 368 с.
5. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Основа, Харків, Україна. 2018. 315 с.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2016. 384 с.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2016. 160 с.
8. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Том I. С. 75- 81.
9. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Вид-во ХНАДУ, Харків, 2019. 160 с.
10. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2015. 175 с.
11. Каплун І.В., Погуда Н.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 74-78.
12. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності

підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1. С. 111–118.

13. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. «Молодий вчений». 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.

14. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.

15. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 152с

16. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

17. Офійний сайт ТОВ "Розетка. УА": веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>

18. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2016. 276 с.

19. Пантелеєв В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. Вип. 2 (45). С. 10–16.

20. Парсяк, В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. Економіст. 2019. №8. С. 56-59.

21. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. Х.: ВД«ІНЖЕК», 2017.264с.

22. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 328с.

23. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
24. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049>
25. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
26. Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 227. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/20\\_9/227\\_Rybnycki\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf)
27. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Основа, Харків, Україна. 2018. 204 с.
28. Статистика електронної комерції у 2022 р. Тенденції, факти, прогнози. Nxdigitalagency: веб-сайт. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/statistika-elektronnoi-komercii-u-2022> (дата звернення: 10.05.2024)
29. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль. Економічна думка, 2008. С. 9–19.
30. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Школа, 2014. 496 с.
31. Уманців Ю. М., Мінняло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 436 с.
32. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко, О.С. та ін. ; КНЕУ, 2016. 527 с.
33. Управління конкурентоспроможністю підприємства :

Підручник /Ю. Б. Іванов, та ін. Харків ВД «ІНЖЕК», 2017. 320 с.

34. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексію О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

35. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 4. С. 27–32.

36. Хрущ, Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №5, Т. 3. С. 153-156. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_5\\_3/37hru.pd](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_3/37hru.pd)

37. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

38. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу. Стратегія економічного розвитку України: Наук.зб. Вип. 4 КНЕУ, 2019. С. 208–216.

39. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. Вісник КНЕТУ. 2012. №2. С. 17-26.

40. Янковий. О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

41. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

42. eCommerce – Ukraine. Statista: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine> (дата звернення: 10.05.2024)

43. Gamova, Iryna, et al. Innovative Aspect of E-Commerce Development in Ukraine. Economics Ecology Socium, 2024, 8.1: 40-52.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати 2023 Р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 463 875.00	18 388 104.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 799 912.00	14 838 253.00
Валовий: прибуток	2090	4 663 963.00	3 549 851.00
Інші операційні доходи	2120	31 018.00	38 203.00
Адміністративні витрати	2130	181 245.00	167 524.00
Витрати на збут	2150	4 356 271.00	2 996 497.00
Інші операційні витрати	2180	154 434.00	254 323.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 031.00	169 710.00
Інші фінансові доходи	2220	15 159.00	2 142.00
Інші доходи	2240	30.00	
Фінансові витрати	2250	22 396.00	21 621.00
Інші витрати	2270	-51 254.00	3 346.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	47 078.00	146 885.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-35 062.00	-27 823.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 016.00	119 062.00