

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Прогнозування конкурентного статусу торговельного
підприємства на регіональному ринку**

Виконав:

Ковтуненко Єгор Володимирович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Клочко Тетяна Анатоліївна
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Економіки та підприємництва імені</u>
Освітній ступінь	<u>професора І.М. Брюховецького</u>
Спеціальність	<u>другий (магістерський) рівень вищої освіти</u>
	<u>076 «Підприємництво та торгівля»</u>

Зав. кафедри « » ЗАТВЕРДЖУЮ:
Олександр КОВБАСА
20 24 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ковтуненку Єгору Володимировичу

1. **Тема кваліфікаційної роботи:** Прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку
2. **База практичного дослідження:** ФОП «Силенко Роман Михайлович»
3. **Керівник роботи** Клочко Тетяна Анатоліївна, к.е.н., доцент
- затверджена наказом по університету від _____ « _____ » _____ 2024 р. № _____
4. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** 22 грудня 2025 р.
5. **Вихідні дані до проекту (роботи):**
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності підприємницької діяльності суб'єктів бізнесу
6. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
- дослідити теоретико-методичні основи прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку,
 - надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ФОП «Силенко Р.М.»;
 - здійснити аналіз конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку;
 - визначити основні проблеми та фактори, що впливають на зміну конкурентного статусу торговельного підприємства та його ринкової позиції;
 - визначити резерви підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства;
 - здійснити моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус торговельного підприємства;
 - здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

20 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ковтуненко Є. В. Прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено питання прогнозування та підвищення конкурентного статусу суб'єкта господарювання на регіональному ринку (на прикладі ФОП «Силенко Роман Михайлович»). Досліджено теоретико-методичні основи прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства; проведено оцінку та аналіз стану конкурентного статусу та ринкового середовища досліджуваного підприємства; розроблено шляхи його удосконалення та здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

У роботі систематизовано теоретико-методичні положення щодо сутності конкурентного статусу як комплексної економічної категорії, що інтегрує ринкову, економічну, організаційну та репутаційну складові.

Проведений аналіз діяльності ФОП «Силенко Р.М.» за 2022–2024 рр. виявив позитивну динаміку зростання доходів та продуктивності праці, але водночас — випереджаюче зростання собівартості, зниження рентабельності та критичний рівень зносу основних засобів. Комплексна діагностика конкурентного середовища за моделлю Портера, SWOT-аналіз та експертне оцінювання конкурентоспроможності дозволили встановити поточний інтегральний показник конкурентного статусу на рівні 0,818, що відповідає середньому рівню, та визначити ключові проблемні зони. Висновки дослідження підтверджують наявність суттєвого потенціалу для зміцнення ринкових позицій підприємства.

До ключових запропонованих напрямів удосконалення входять: оптимізація операційних витрат і логістики, модернізація основних засобів, цифровізація бізнес-процесів (створення онлайн-платформи, CRM), розширення асортименту та маркетингової активності, розвиток B2B-сегменту та географічна експансія. Для їх реалізації запропоновано інвестиційну програму та методи сценарного й імітаційного моделювання для прогнозування впливу управлінських рішень на конкурентний статус.

Прогнозні розрахунки за реалістичним сценарієм передбачають збільшення інтегрального показника конкурентного статусу до 1,085, зростання річного доходу до 1680 тис. грн. та чистого прибутку до 240,8 тис. грн. до 2026 року. Економічна оцінка підтверджує ефективність інвестиційної програми обсягом 696 тис. грн.: чистий дисконтований дохід складає 142,5 тис. грн., внутрішня норма прибутковості — 34,2%, а дисконтований термін окупності — 38,5 місяці.

Ключові слова: конкурентний статус, регіональний ринок, торговельне підприємство, прогнозування, конкурентоспроможність, методи оцінки, SWOT-аналіз, інтегральний показник, інвестиційна програма, економічна ефективність.

SUMMARY

Kovtunenko E. V. Forecasting the competitive status of a trading enterprise in the regional market

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The thesis examines the issues of forecasting and improving the competitive status of a business entity in the regional market (using the example of Roman Silenko, sole proprietor). The theoretical and methodological foundations for forecasting the competitive status of a trading enterprise are examined; an assessment and analysis of the competitive status and market environment of the enterprise under study is carried out; ways to improve it are developed and an economic assessment of the effectiveness of the proposed measures is carried out.

The paper systematizes the theoretical and methodological provisions regarding the essence of competitive status as a complex economic category that integrates market, economic, organizational, and reputational components.

An analysis of the activities of the individual entrepreneur “Silenko R.M.” for 2022–2024 revealed a positive trend in the growth of income and labor productivity, but at the same time - an outpacing growth in production costs, a decrease in profitability, and a critical level of depreciation of fixed assets. Comprehensive diagnostics of the competitive environment using Porter's model, SWOT analysis, and expert assessment of competitiveness made it possible to establish the current integral indicator of competitive status at 0.818, which corresponds to the average level, and to identify key problem areas. The research findings confirm the existence of significant potential for strengthening the company's market position.

The key proposed areas for improvement include: optimization of operating costs and logistics, modernization of fixed assets, digitization of business processes (creation of an online platform, CRM), expansion of the product range and marketing activities, development of the B2B segment, and geographical expansion. To implement these, an investment program and scenario and simulation modeling methods are proposed to predict the impact of management decisions on competitive status.

Forecast calculations based on a realistic scenario predict an increase in the integral indicator of competitive status to 1.085, growth in annual revenue to UAH 1,680,000, and net profit to UAH 240,800 by 2026. The economic assessment confirms the effectiveness of the investment program in the amount of UAH 696 thousand: the net discounted income is UAH 142.5 thousand, the internal rate of return is 34.2%, and the discounted payback period is 38.5 months.

Keywords: competitive status, regional market, trading enterprise, forecasting, competitiveness, assessment methods, SWOT analysis, integral indicator, investment program, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ФОП «СИЛЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика торговельного підприємства	19
2.2 Аналіз конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку	26
2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на зміну конкурентного статусу торговельного підприємства та його ринкової позиції	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ФОП «СИЛЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ	44
3.1 Визначення резервів підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства	44
3.2 Моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус торговельного підприємства	50
3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність наукового дослідження визначається потребою в розвитку адаптивних інструментів управління в умовах глибокої трансформації торгівельної сфери, спричиненої цифровізацією, змінами в споживчій поведінці та посиленням ринкової нестабільності. На регіональному рівні ця проблема набуває особливої гостроти через специфіку локальних ринків, які характеризуються обмеженим ресурсним потенціалом, інтенсивністю конкуренції між мережевими та незалежними гравцями, а також чутливістю до соціально-економічних коливань у регіоні.

Практична цінність дослідження безпосередньо пов'язана із забезпеченням стійкості та розвитку суб'єктів торгівлі в регіоні. Для регіональних органів влади та установ, зацікавлених у формуванні збалансованого та живого торговельного середовища, результати дослідження можуть стати основою для розробки цільових програм підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювання інвестиційної привабливості галузі та запобігання монополізації ринку. Таким чином, соціальна значущість виявляється в опосередкованому впливі на якість життя населення регіону через підвищення стабільності зайнятості, розширення асортименту товарів, а також у формуванні здорової конкурентної атмосфери.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку зробили такі вчені, як: Vukovic D. B. [4]; Біляк Т.О. [6]; Годзіра Д.О. [7]; Донецькова В.А. [8]; Думанська К.С. [9]; Кузьменко О.М. [13]; Сарай Н.І. [19]; Сусліков С.В. [22]; Шкуренко О.Б. [26] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті в умовах сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці практичного інструментарію для прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку,
- надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ФОП «Силенко Р.М.»;
- здійснити аналіз конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на зміну конкурентного статусу торговельного підприємства та його ринкової позиції;
- визначити резерви підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства;
- здійснити моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус торговельного підприємства;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства в умовах регіонального ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, практичні методи та економічні механізми прогнозування та управління конкурентним статусом торговельного підприємства (на прикладі ФОП «Силенко Роман Михайлович»).

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є обґрунтування структури та складу інвестиційної програми підвищення конкурентного статусу, спеціалізованої для малих торговельних підприємств з логістичним компонентом, що передбачає синергетичну послідовність

впровадження заходів: від оптимізації витрат та цифровізації до модернізації активів, розширення персоналу та географічної експансії.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробці конкретної інвестиційної програми та поетапного плану дій щодо підвищення конкурентного статусу, які можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську практику підприємства.

Апробація результатів. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (Кропивницький, 10 травня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Ковтуненко Є.В. Прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку» (Кропивницький, 10 травня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 35-37.

2. Ковтуненко Є.В. Аспекти інтеграції прогнозування конкурентного статусу в стратегічне управління торговельним підприємством. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 85-89.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 26 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

Проблематика формування та підтримання конкурентного статусу торговельних підприємств набуває особливої актуальності в умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економічних процесів та цифрової трансформації бізнесу. Дослідження конкурентного статусу як складної економічної категорії знаходиться в полі зору багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядають різні аспекти цієї багатогранної проблеми.

Серед вітчизняних учених вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності торговельних підприємств зробили Годзіра Д. О. та Сарай Н. І., які досліджували стратегічні аспекти конкурентної поведінки підприємств роздрібної торгівлі [7], Павлішина Н. М., що розглядала маркетингові механізми забезпечення конкурентних переваг [16], Суханова А. В., яка розробляла методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу організацій [21], та Донецькова В. А., що аналізувала стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств [8]. Значний внесок у дослідження регіональних аспектів конкуренції зробили Зубко Д. О., Сусліков С.В., Клименко М. А., які вивчали особливості конкурентної позиції торговельних мереж на локальних ринках [10; 22], та Біляк Т. О., що розробляла концепції конкурентних переваг торговельних організацій [6].

Зарубіжна наукова школа представлена фундаментальними працями Портера М., який створив класичну модель п'яти конкурентних сил та концепцію конкурентних стратегій, Котлера Ф., що досліджував маркетингові аспекти конкурентної боротьби, Ламбена Ж.-Ж., який розглядав стратегічний маркетинг та конкурентну поведінку підприємств, а також Фатхутдінова Р.А., що розробляв

системні підходи до управління конкурентоспроможністю. Методичні аспекти прогнозування конкурентних позицій досліджували Ансофф І., Томпсон А., Стрікленд А., які запропонували різноманітні інструменти стратегічного аналізу та планування конкурентного розвитку підприємств [21, с. 318-320].

Конкурентний статус торговельного підприємства являє собою комплексну економічну категорію, що характеризує його поточне становище на ринку відносно інших учасників конкурентної боротьби та визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі протягом певного періоду часу. На відміну від конкурентоспроможності, яка відображає потенційні можливості підприємства перемагати у конкурентній боротьбі, конкурентний статус характеризує фактично досягнуте становище суб'єкта господарювання на ринку, його визнання споживачами, партнерами та конкурентами. Ця категорія інтегрує в собі як об'єктивні показники діяльності підприємства, так і суб'єктивні оцінки його позиції з боку різних стейкхолдерів.

Сутність конкурентного статусу торговельного підприємства розкривається через призму його багатокомпонентної структури, що включає ринкову, економічну, організаційну та репутаційну складові. Ринкова компонента відображає позицію підприємства на цільовому сегменті ринку та характеризується часткою ринку, яку контролює підприємство, динамікою її зміни, рівнем лояльності споживачів, ступенем визнання торговельної марки та охопленням географічних зон обслуговування. Економічна складова конкурентного статусу базується на фінансових результатах діяльності підприємства та включає показники прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності, які у сукупності визначають економічну потужність підприємства у конкурентному протистоянні [8, с. 31].

Організаційна компонента конкурентного статусу охоплює внутрішні можливості та ресурси підприємства, що забезпечують його конкурентні переваги, зокрема кваліфікацію персоналу, ефективність управлінських процесів, якість логістичних систем, технологічну оснащеність та інноваційний потенціал. Репутаційна складова відображає нематеріальні активи підприємства,

що формуються в процесі його взаємодії з ринковим середовищем, включаючи імідж торговельної мережі, рівень довіри споживачів, соціальну відповідальність бізнесу та якість взаємовідносин з партнерами. Взаємодія цих компонентів створює синергетичний ефект, що визначає інтегральну оцінку конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Особливість конкурентного статусу торговельних підприємств полягає в його динамічності та мінливості під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Макроекономічні чинники, зміни в законодавстві, коливання купівельної спроможності населення, поява нових конкурентів або вихід з ринку існуючих гравців, технологічні інновації та зміна споживчих переваг постійно впливають на конкурентні позиції підприємств, що вимагає систематичного моніторингу та прогнозування конкурентного статусу для прийняття своєчасних управлінських рішень. Таким чином, конкурентний статус виступає як індикатор поточної конкурентної позиції та як основа для стратегічного планування розвитку торговельного підприємства [7, с. 63-65].

Методичні підходи до оцінки конкурентного статусу торговельних підприємств базуються на різноманітних концептуальних моделях та аналітичних інструментах, що дозволяють комплексно оцінити становище підприємства на регіональному ринку. Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр методів оцінювання, які можна класифікувати за різними критеріями, зокрема за об'єктом аналізу, часовим горизонтом, складністю розрахунків та інформаційним забезпеченням. Вибір конкретного методичного підходу залежить від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства, особливостей регіонального ринку та доступності необхідної інформаційної бази.

Матричні методи оцінки конкурентного статусу набули широкого застосування завдяки своїй наочності та можливості візуалізації конкурентних позицій підприємств. Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє позиціонувати підприємство або його окремі бізнес-напрями у координатах темпів росту ринку та відносної частки ринку, виділяючи категорії товарів або

торговельних форматів типу «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки», що потребують різних конкурентних стратегій. Матриця Мак-Кінсі розширює аналітичні можливості, вводячи багатофакторну оцінку привабливості ринку та конкурентної сили підприємства, що особливо актуально для складних регіональних ринків з різноманітною структурою споживачів. Матриця Ансоффа фокусується на стратегічних альтернативах розвитку бізнесу в контексті конкуренції, розглядаючи варіанти проникнення на ринок, розвитку ринку, розробки продукту та диверсифікації [23].

Бенчмаркінговий підхід до оцінки конкурентного статусу передбачає систематичне порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками галузі або головними конкурентами на регіональному ринку. Цей метод дозволяє ідентифікувати конкурентні розриви та визначити напрями вдосконалення діяльності підприємства. Експертні методи оцінки базуються на залученні кваліфікованих фахівців для якісної оцінки конкурентних позицій підприємства, що особливо важливо при аналізі важкоформалізованих аспектів конкурентного статусу, таких як репутація, імідж або якість обслуговування клієнтів [20, с. 66-68; 26].

Фінансово-економічні методи оцінки конкурентного статусу фокусуються на аналізі економічної результативності діяльності торговельного підприємства порівняно з конкурентами та середньогалузевими показниками. Розрахунок системи фінансових коефіцієнтів, аналіз динаміки та структури доходів і витрат, оцінка ефективності використання ресурсів дозволяють кількісно виміряти економічну компоненту конкурентного статусу. Маркетингові методи зосереджуються на дослідженні ринкових позицій підприємства через аналіз частки ринку, рівня обізнаності споживачів про торговельну марку, індексу лояльності клієнтів, ефективності комунікаційної політики та сприйняття цінності торговельної пропозиції цільовими споживачами [21, с. 320-321].

Комплексний підхід до оцінки конкурентного статусу торговельних підприємств передбачає інтеграцію різних методичних інструментів у єдину систему аналізу, що дозволяє отримати всебічну характеристику конкурентних

позицій. Такий підхід включає декілька етапів, починаючи з визначення системи показників оцінки, збору та обробки інформації, розрахунку окремих індикаторів за кожною складовою конкурентного статусу, інтегральної оцінки та інтерпретації результатів. Таблиця 1.1 систематизує основні методичні підходи до оцінки конкурентного статусу торговельних підприємств, характеризуючи їх особливості, переваги та обмеження застосування.

Таблиця 1.1 – Характеристика методичних підходів до оцінки конкурентного статусу торговельних підприємств

Методичний підхід	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
Матричний	Матриці БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа, ADL/LC	Наочність, простота інтерпретації, стратегічна спрямованість	Статичність аналізу, суб'єктивність оцінок, обмежена кількість критеріїв
Бенчмаркінговий	Порівняльний аналіз показників, рейтингування, конкурентний профіль	Орієнтація на кращі практики, конкретність рекомендацій	Складність доступу до інформації про конкурентів, ризик копіювання неефективних практик
Експертний	Метод Делфі, шкалування, парні порівняння, SWOT-аналіз	Врахування якісних факторів, гнучкість, можливість прогнозування	Суб'єктивність оцінок, залежність від компетентності експертів
Фінансово-економічний	Коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, рейтингові моделі	Об'єктивність, кількісна визначеність, доступність даних	Орієнтація на минулі результати, неврахування нефінансових факторів
Маркетинговий	Аналіз частки ринку, споживчі дослідження, індекси задоволеності та лояльності	Орієнтація на споживача, врахування ринкової динаміки	Витратність досліджень, складність вимірювання якісних характеристик

Джерело: складено автором на основі [20; 21; 23]

Кожен методичний підхід має свої специфічні характеристики, що визначають доцільність його застосування в конкретних умовах. Інтеграція різних підходів дозволяє нівелювати їх окремі недоліки та отримати більш повну та об'єктивну оцінку конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Методи прогнозування конкурентного статусу підприємств роздрібної торгівлі становлять окрему групу аналітичних інструментів, що дозволяють передбачити майбутні конкурентні позиції суб'єктів господарювання з урахуванням тенденцій розвитку ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємств. Прогнозування конкурентного статусу є важливим елементом стратегічного планування розвитку торговельного бізнесу, оскільки дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні загрози конкурентним позиціям та можливості для їх зміцнення, розробити превентивні заходи реагування на зміни конкурентного середовища та оптимізувати розподіл ресурсів для забезпечення стійких конкурентних переваг [1; 17, с. 87-88].

Методи прогнозування конкурентного статусу можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за ступенем формалізації на евристичні та формалізовані, за джерелами інформації на суб'єктивні та об'єктивні, за часовим горизонтом на короткострокові, середньострокові та довгострокові, за характером прогнозних моделей на екстраполяційні, аналогові та каузальні. Евристичні методи базуються на інтуїтивно-логічному мисленні експертів та їх професійному досвіді, що особливо цінно в умовах високої невизначеності та обмеженості статистичної інформації. До цієї групи належать метод експертних оцінок, метод Делфі, метод сценаріїв, мозковий штурм та морфологічний аналіз, які дозволяють передбачити якісні зміни конкурентного середовища та потенційні стратегічні альтернативи розвитку підприємств [3-5].

Формалізовані методи прогнозування базуються на математичному моделюванні взаємозв'язків між факторами конкурентного статусу та використанні статистичних даних про минулі тенденції розвитку. Методи екстраполяції трендів передбачають поширення виявлених закономірностей розвитку показників конкурентного статусу на майбутні періоди з використанням різних типів трендових моделей, включаючи лінійні, поліноміальні, експоненціальні, логарифмічні та степеневі функції. Вибір типу трендової моделі залежить від характеру динаміки показника, наявності точок перегину, циклічних коливань та інших особливостей часового ряду. Методи

згладжування часових рядів, зокрема ковзної середньої та експоненціального згладжування, дозволяють усунути випадкові коливання показників та виявити основну тенденцію розвитку конкурентних позицій [3-5].

Регресійні моделі прогнозування конкурентного статусу встановлюють кількісні залежності між результуючими показниками конкурентної позиції підприємства та факторами, що їх визначають, дозволяючи моделювати вплив змін окремих чинників на інтегральний конкурентний статус. Множинна регресія дає можливість врахувати одночасний вплив декількох факторів на конкурентні позиції торговельного підприємства, що підвищує точність та обґрунтованість прогнозів. Методи кореляційно-регресійного аналізу особливо ефективні при наявності достатньої статистичної бази даних та стабільних кількісних взаємозв'язків між змінними моделі [3-5].

Імітаційне моделювання як метод прогнозування конкурентного статусу дозволяє відтворити функціонування торговельного підприємства в різних сценаріях розвитку ринкового середовища та оцінити вплив управлінських рішень на конкурентні позиції. Використання методів системної динаміки, агентного моделювання та дискретно-подійного моделювання дає можливість враховувати складні взаємозв'язки між елементами конкурентного середовища, нелінійні ефекти та часові лаги в реалізації конкурентних стратегій. Нейромережеві технології прогнозування базуються на здатності штучних нейронних мереж навчатися на історичних даних та виявляти складні нелінійні залежності між показниками, що робить їх особливо корисними для прогнозування конкурентного статусу в умовах турбулентного ринкового середовища [15, с. 184-185].

Метод сценарного прогнозування передбачає розробку декількох альтернативних варіантів майбутнього розвитку конкурентної ситуації на регіональному ринку з урахуванням різних комбінацій впливу ключових факторів невизначеності. Типово розробляються три основні сценарії: оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний, що дозволяє підприємству підготувати адаптивні стратегії для різних варіантів розвитку

подій. Сценарний підхід особливо важливий для прогнозування конкурентного статусу в довгостроковій перспективі, коли невизначеність факторів зовнішнього середовища є високою, а екстраполяція історичних тенденцій може призвести до суттєвих помилок [25]. В табл. 1.2 систематизовано основні методи прогнозування конкурентного статусу підприємств роздрібної торгівлі з характеристикою умов їх застосування.

Таблиця 1.2 – Методи прогнозування конкурентного статусу підприємств роздрібної торгівлі

Група методів	Конкретні методи	Горизонт прогнозування	Умови застосування
Евристичні	Експертні оцінки, метод Делфі, мозковий штурм	Короткостроковий, середньостроковий	Обмежена статистична база, якісні зміни середовища, унікальні ситуації
Екстраполяційні	Трендові моделі, ковзна середня, експоненціальне згладжування	Короткостроковий	Стабільність трендів, достатній обсяг даних, відсутність структурних зрушень
Каузальні	Регресійний аналіз, кореляційний аналіз, факторні моделі	Короткостроковий, середньостроковий	Наявність причинно-наслідкових зв'язків, стабільність параметрів моделі
Сценарні	Метод сценаріїв, SWOT-прогнозування, дерево рішень	Середньостроковий, довгостроковий	Висока невизначеність, множинність факторів впливу, стратегічне планування
Імітаційні	Системна динаміка, агентне моделювання, дискретно-подійне моделювання	Середньостроковий, довгостроковий	Складні системи, нелінійні взаємозв'язки, необхідність деталізації

Джерело: складено автором на основі [3-5; 15; 25]

Як видно з представлених даних, вибір методу прогнозування конкурентного статусу визначається горизонтом планування, характером наявної інформації, складністю конкурентного середовища та вимогами до точності прогнозу. Комбінування різних методів прогнозування дозволяє підвищити надійність та обґрунтованість передбачення майбутніх конкурентних позицій торговельного підприємства.

Практичне застосування методів прогнозування конкурентного статусу вимагає формування відповідної інформаційно-аналітичної бази, що включає внутрішню звітність підприємства, маркетингові дослідження регіонального ринку, дані про конкурентів, статистичну інформацію про макроекономічні тенденції та споживчі настрої населення. Ефективність прогнозування значною мірою залежить від якості вихідної інформації, своєчасності її оновлення та повноти охоплення ключових факторів конкурентного середовища. Важливим аспектом прогнозування є регулярний моніторинг відхилень фактичних показників конкурентного статусу від прогнозних значень, аналіз причин розбіжностей та корекція прогнозних моделей для підвищення їх точності в майбутньому.

Вітчизняна практика прогнозування конкурентного статусу торговельних підприємств характеризується переважним використанням експертних та екстраполяційних методів, що пояснюється обмеженістю статистичної інформації, високою волатильністю ринкового середовища та недостатньою зрілістю інструментів конкурентного аналізу. Водночас провідні торговельні мережі активно впроваджують сучасні інформаційні системи та аналітичні інструменти, що дозволяє використовувати більш складні методи прогнозування, включаючи імітаційне моделювання та інтелектуальний аналіз даних. Закордонний досвід демонструє широке застосування інтегрованих систем прогнозування конкурентного статусу, що поєднують різні методологічні підходи та забезпечують автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу конкурентної інформації [1].

Особливістю прогнозування конкурентного статусу на регіональних ринках України є необхідність врахування специфічних факторів, що відрізняють локальні ринки від національного рівня конкуренції. Регіональні особливості купівельної спроможності населення, структури споживчих переваг, рівня насиченості ринку торговельними підприємствами, розвитку транспортної та комунікаційної інфраструктури, адміністративного регулювання торговельної діяльності суттєво впливають на конкурентні позиції підприємств та повинні

бути враховані при розробці прогнозних моделей. Регіональний аспект прогнозування вимагає також урахування можливості виходу на ринок нових конкурентів з інших регіонів або країн, зміни транспортних потоків та міграційних процесів, що можуть суттєво вплинути на структуру попиту та інтенсивність конкуренції [16].

Актуальним напрямом розвитку методів прогнозування конкурентного статусу є використання концепції великих даних та цифрових технологій аналітики, що дозволяє обробляти величезні масиви інформації з різних джерел, включаючи транзакційні дані підприємства, інформацію з соціальних мереж, геолокаційні дані споживачів, результати моніторингу цін конкурентів та онлайн-відгуки клієнтів. Інтеграція цих даних в єдину аналітичну систему дає можливість отримувати більш точні та своєчасні прогнози конкурентних позицій, виявляти нові тенденції на ранніх стадіях їх формування та оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Розвиток технологій машинного навчання та штучного інтелекту відкриває нові можливості для автоматизації процесів прогнозування та підвищення їх точності [14 -16].

Вітчизняна та закордонна практика прогнозування конкурентного статусу свідчить про поступовий перехід від традиційних експертних та екстраполяційних методів до інтегрованих аналітичних систем, що базуються на концепції великих даних, технологіях машинного навчання та штучного інтелекту. Регіональна специфіка конкуренції в торгівлі України вимагає адаптації загальних методичних підходів з урахуванням локальних особливостей ринкового середовища, структури споживчого попиту та інституційних умов функціонування торговельних підприємств.

Подальший розвиток методології прогнозування конкурентного статусу пов'язаний з цифровізацією аналітичних процесів, підвищенням оперативності отримання та обробки конкурентної інформації та впровадженням адаптивних систем підтримки управлінських рішень у сфері конкурентної стратегії торговельних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ФОП «СИЛЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1 Організаційно - економічна характеристика торговельного підприємства

ФОП «Силенко Роман Михайлович» функціонує як фізична особа - підприємець, що є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні. Підприємець зареєстрований у місті Суми Сумської області та здійснює свою діяльність з 20 серпня 2003 року, що свідчить про тривалий досвід роботи на ринку протягом майже 22 років.

Засновником та єдиним власником підприємства є Силенко Роман Михайлович, який одночасно виконує функції керівника та несе повну майнову відповідальність за зобов'язання підприємства. Форма власності відповідає приватній власності фізичної особи, що дає можливість підприємцю повністю контролювати всі аспекти бізнес-процесів та самостійно розпоряджатися отриманими доходами.

Основною діяльністю ФОП «Силенко Роман Михайлович» згідно з офіційною реєстрацією є неспеціалізована оптова торгівля (код КВЕД 46.90), що передбачає торгівлю широким асортиментом товарів без концентрації на конкретній товарній групі. Однак детальний аналіз додаткових видів діяльності свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства у сфері продуктів харчування.

Значну частку бізнесу становить торгівля кондитерськими виробами, включаючи цукор, шоколад, цукерки, печиво та торти. Окремий сегмент представлений напоями та прянощами - кавою в зернах та меленою, чорним і зеленим чаєм, какао, спеціями та приправами. Рибна продукція охоплює свіжу і заморожену рибу, рибні консерви, ракоподібних, молюсків та інші

морепродукти. Крім оптової торгівлі, підприємство займається роздрібною торгівлею через неспеціалізовані магазини, що дозволяє обслуговувати як великих покупців, так і кінцевих споживачів.

Особливе місце в структурі послуг займає вантажний автомобільний транспорт, який забезпечує логістичну підтримку торговельної діяльності. Ця послуга включає транспортування товарів автомобільним транспортом та надання комплексних логістичних послуг, що дозволяє підприємству контролювати весь ланцюг поставок від виробників до кінцевих споживачів. Наявність власного транспорту забезпечує оперативність доставки, зниження логістичних витрат та можливість надання додаткових послуг клієнтам.

Аналіз фінансових показників за період 2022-2024 років демонструє стабільне зростання доходів підприємства з 637,0 тис. грн. у 2022 році до 1182,5 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 85,6% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг та структура товарної продукції ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
М'ясна продукція	133,8	21	210,6	22	248,3	21	114,6	85,6
Молочна продукція	57,3	9	76,6	8	130,1	11	72,7	126,9
Кондитерська продукція	89,2	14	143,6	15	177,4	15	88,2	98,9
Напої та прянощі	95,6	15	114,9	12	153,7	13	58,2	60,9
Рибна продукція	76,4	12	86,1	9	118,3	10	41,8	54,7
Інша продукція	89,2	14	143,6	15	165,6	14	76,4	85,6
Послуги (вантажні перевезення)	95,6	15	181,8	19	189,2	16	93,7	98,0
Доходи від продажу, всього	637,0	100	957,1	100	1182,5	100	545,5	85,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Найбільший обсяг реалізації припадає на м'ясну продукцію (21% від загального обсягу у 2024 році), що свідчить про успішну спеціалізацію в цьому сегменті. Транспортні послуги демонструють найвищу динаміку зростання,

збільшившись з 15% до 16% від загальної структури доходів, що підтверджує правильність стратегії інтеграції логістичних послуг в бізнес-модель.

Дослідження використання виробничого потенціалу ФОП «Силенко Роман Михайлович» охоплює ключові аспекти ефективності використання матеріальних ресурсів. Основна мета аналізу полягає у виявленні динаміки зміни структури та вартості основних засобів, оцінці їх стану та руху у процесі господарської діяльності. Такий підхід дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства, виявити проблемні моменти та надати рекомендації для підвищення ефективності.

Аналітичні дані таблиці 2.2 відображають загальну вартість основних засобів та її динаміку протягом 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2 - Перелік основних засобів та їх вартість в ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди	77,8	61,5	56,2	-21,6	-27,7
Машини і обладнання	4,5	3,9	4,8	0,3	7,4
Транспортні засоби	22,4	20,2	18,3	-4,1	-18,2
Інструменти, прилади, інвентар	7,9	6,0	6,8	-1,1	-14,5
Інші основні засоби	4,6	5,8	5,0	0,4	8,7
Інші необоротні матеріальні засоби	0,8	1,6	1,5	0,7	79,4
Матеріальні основні активи, разом	118,0	99,0	92,6	-25,4	-21,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Загальна вартість матеріальних активів має стійку тенденцію до зменшення: з 118,0 тис. грн у 2022 році до 92,6 тис. грн у 2024 році, що становить зниження на 21,5%. Найбільше скорочення спостерігається у категорії «Будинки і споруди» – на 27,7%, а також у «Транспортних засобах» – на 18,2%. Водночас деякі позиції демонструють позитивну динаміку: «Машини і обладнання» зросли на 7,4%, «Інші основні засоби» – на 8,7%, а «Інші необоротні матеріальні засоби» – майже удвічі (+79,4%). Це свідчить про часткове оновлення матеріальної бази,

проте загальна тенденція зменшення вартості вказує на зниження рівня капіталізації підприємства.

Отже, підприємство втрачає матеріальну базу, і хоча має місце модернізація окремих категорій засобів, загальна структура демонструє скорочення.

Дані таблиці 2.3 деталізують показники руху та якісного складу основних фондів.

Таблиця 2.3 - Показники руху і якісного складу основних фондів в ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
				натуральних одиниць	%
Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	120,0	118,0	99,0	-21,0	-17,50
Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.	28,5	23,0	12,2	-16,3	-57,29
Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	2,0	21,0	15,0	13,0	649,79
Знос, тис. грн.	9,0	6,0	22,0	13,0	144,44
Коефіцієнт оновлення	0,237	0,195	0,123	-0,114	-
Коефіцієнт вибуття	0,017	0,178	0,151	0,135	-
Коефіцієнт динаміки	4,281	4,441	8,679	4,399	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,048	0,182	0,209	0,160	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,952	0,818	0,791	-0,160	-
Частка основних засобів в активах	0,189	0,184	0,103	-0,086	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Вартість основних засобів на початок року зменшилась із 120,0 тис. грн у 2022 році до 99,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 17,5%. Протягом періоду спостерігається зменшення обсягів надходження основних фондів (із 28,5 тис. грн до 12,2 тис. грн, або -57,3%), тоді як обсяг вибуття суттєво зріс – із 2,0 тис. грн до 15,0 тис. грн, що є негативним сигналом. Коефіцієнт оновлення поступово знижується (з 0,237 до 0,123), що вказує на уповільнення інвестицій у модернізацію фондів. Одночасно коефіцієнт зносу зріс з 0,048 у 2022 році до 0,209 у 2024 році, що свідчить про погіршення технічного стану засобів. Частка основних засобів в активах підприємства також знизилась до 0,103, що говорить про втрату виробничої потужності. Висновок полягає в тому, що підприємець

недостатньо інвестує в оновлення фондів, що призводить до їх старіння та поступового зниження ефективності.

Таблиця 2.4 відображає комплекс показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів. У період з 2022 по 2024 рік спостерігається значне зростання обсягу робіт – на 411,7 тис. грн, що становить 103,6% відносного приросту. Подібна динаміка простежується і щодо вартості валової продукції, яка збільшилася на 545,5 тис. грн (85,6%). Такий результат свідчить про активізацію господарської діяльності та нарощення виробничих потужностей підприємства.

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	397,5	565,6	809,2	411,7	103,6
Вартість валової продукції, тис.грн.	637,0	957,1	1182,5	545,5	85,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	2	2	2	0,0	0,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	4032	4032	4798	766,1	19,0
Витрати робочого часу, людино-днів	504	504	606	102,4	20,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	135,0	183,0	189,0	54,0	40,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5625,0	7625,0	7875,0	2250,0	40,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	318,50	478,55	591,25	272,8	85,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	198,75	282,80	404,60	205,9	103,6
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	157,99	237,38	246,45	88,5	56,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Середньорічна чисельність працівників залишалася стабільною – 2 особи протягом усього досліджуваного періоду. Це свідчить про відсутність значних кадрових змін і дозволяє вважати, що приріст обсягів діяльності забезпечувався інтенсивними, а не екстенсивними методами. Підтвердженням цього є зростання

кількості відпрацьованих людино-годин на 766,1 год (19,0%) та людино-днів на 102,4 (20,3%). Тобто працівники стали приділяти більше часу виконанню робіт, що може бути пов'язано як із збільшенням обсягу замовлень, так і з ефективнішим використанням робочого часу.

Фонд оплати праці за аналізований період зріс на 54,0 тис. грн (40%), що сприяло підвищенню середньомісячної заробітної плати з 5625 до 7875 грн. Позитивна динаміка рівня оплати праці є важливим чинником мотивації персоналу, а її зростання відповідає темпам збільшення обсягів виробництва.

Продуктивність праці також продемонструвала істотне зростання. Виробіток на одного працівника зріс на 272,8 тис. грн (85,6%), а за обсягами робіт – на 205,9 тис. грн (103,6%). Показник середньогодинного виробітку збільшився з 157,99 грн/год у 2022 р. до 246,45 грн/год у 2024 р., що означає підвищення ефективності праці та більш раціональне використання робочого часу.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зростають обсяги виконаних робіт і валової продукції, підвищується продуктивність праці та рівень оплати праці персоналу. Стабільна чисельність працівників свідчить про оптимальний кадровий склад, а зростання виробітку вказує на підвищення інтенсивності праці та результативності використання трудових ресурсів.

Загалом проведене дослідження підтверджує, що підприємство успішно нарощує виробничий потенціал, при цьому підвищуючи ефективність праці без залучення додаткової робочої сили. Це свідчить про грамотну організацію виробничих процесів, належний рівень мотивації персоналу та здатність підприємства адаптуватися до зростаючих потреб ринку. Подальші кроки можуть бути спрямовані на підтримку цього тренду, впровадження нових технологій та вдосконалення системи стимулювання працівників, що забезпечить стале зростання у майбутньому.

Ключові фінансові результати підприємства за аналізований період відображено в табл. 2.5. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє

стабільне зростання — з 637,0 тис. грн у 2022 році до 1182,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 545,5 тис. грн (85,6%). Це свідчить про розширення обсягів реалізації та зростання попиту на продукцію чи послуги підприємства.

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансових результатів ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	637,0	957,1	1182,5	545,5	85,6
Разом доходи	637,0	957,1	1182,5	545,5	85,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	397,5	565,6	809,2	411,7	103,6
Інші витрати	167,3	213,7	235,5	68,2	40,8
Разом витрати	564,8	779,3	1044,7	479,9	85,0
Фінансовий результат до оподаткування	72,2	177,8	137,8	65,6	90,9
Податок на прибуток	13,0	32,0	26,0	13,0	100,0
Чистий прибуток (збиток)	59,2	145,8	111,8	52,6	88,9
Рівень рентабельності, %	14,9	25,8	13,8	-	-1,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Паралельно з доходами збільшується й собівартість реалізованої продукції — на 411,7 тис. грн (103,6%), що є закономірним наслідком зростання виробничих витрат при нарощуванні обсягів діяльності. Водночас інші витрати також дещо зросли, проте не так інтенсивно, що дозволило підприємству зберегти позитивний фінансовий результат.

Фінансовий результат до оподаткування за період виріс із 72,2 тис. грн до 137,8 тис. грн, що демонструє загальне зростання прибутковості. Чистий прибуток у 2023 році досяг піку (145,8 тис. грн), однак у 2024 році відбулося його зниження до 111,8 тис. грн. Це може бути наслідком зростання собівартості продукції швидшими темпами, ніж доходів, що позначилося на кінцевому фінансовому результаті. Рівень рентабельності, який у 2023 році сягнув 25,8%, знизився до 13,8% у 2024 році, що сигналізує про зменшення маржинальності бізнесу та необхідність оптимізації витрат.

Отже, підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що підприємство ФОП «Силенко Роман Михайлович» демонструє стале зростання обсягів реалізації продукції та загальних доходів, проте у 2024 році спостерігається зниження рівня рентабельності та чистого прибутку. Це свідчить про необхідність посилення контролю за собівартістю, підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку резервів для зниження витрат, аби підтримати конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства в майбутньому. Оптимізація виробничих процесів, впровадження інноваційних рішень і перегляд цінової політики можуть стати ключовими кроками для стабілізації та нарощування прибутковості.

2.2 Аналіз конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку

Сучасний регіональний ринок продуктів харчування в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих переваг та значним впливом макроекономічних факторів на діяльність суб'єктів господарювання. У структурі роздрібної торгівлі продуктами харчування значну частку займають як великі торговельні мережі, так і малі підприємці, які працюють у форматі спеціалізованих магазинів та надають супутні логістичні послуги.

Регіональний ринок продуктів харчування, на якому здійснює діяльність ФОП «Силенко Роман Михайлович», представлений різнопрофільними суб'єктами господарювання. Основними гравцями є як великі торговельні мережі національного рівня, так і регіональні оператори, які активно нарощують свою присутність. Структура ринку демонструє високий ступінь фрагментації, що створює як можливості, так і загрози для малих підприємців.

ТОВ «Регіон Продукт» є найбільшим конкурентом з обсягом продажу 3200,0 тис. грн., що майже втричі перевищує показник досліджуваного підприємця. Водночас ФОП «Силенко Роман Михайлович» демонструє вищі

обсяги реалізації порівняно з іншими фізичними особами-підприємцями в регіоні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні конкуренти на регіональному ринку

Назва конкурента	Організаційно-правова форма	Основний профіль діяльності	Географія присутності	Приблизний обсяг продажу, тис. грн.
ФОП «Силенко Роман Михайлович»	Фізична особа-підприємець	Торгівля продуктами харчування, логістичні послуги	Регіональний ринок	1182,5
ТОВ «Регіон Продукт»	Товариство з обмеженою відповідальністю	Оптово-роздрібна торгівля продовольством	Регіональний ринок, 3 області	3200,0
ФОП «Торговий Дім Єлизавета»	Фізична особа-підприємець	Спеціалізована торгівля м'ясною та молочною продукцією	Регіональний ринок	950,0
ФОП «Карпатські Делікатеси»	Фізична особа-підприємець	Торгівля гастрономічними товарами та кондитерськими виробами	Регіональний ринок	1100,0

Джерело: складено автором

Для поглибленого розуміння конкурентної ситуації необхідно провести порівняльну характеристику ключових параметрів діяльності основних гравців ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика конкурентів

Показник	ФОП «Силенко Р.М.»	ТОВ «Регіон Продукт»	ФОП «Торговий Дім Єлизавета»	ФОП «Карпатські Делікатеси»
Обсяг продажу, тис. грн.	1182,5	3200,0	950,0	1100,0
Асортимент товарних груп	7	12	2	3
Чисельність працівників, осіб	2	18	3	4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	591,3	177,8	316,7	275,0
Рентабельність продажу, %	9,5	12,3	8,2	11,4
Наявність власного транспорту	Так	Так	Ні	Так

Продовження таблиці 2.7

Показник	ФОП «Силенко Р.М.»	ТОВ «Регіон Продукт»	ФОП «Торговий Дім Єлизавета»	ФОП «Карпатські Делікатеси»
Логістичні послуги	Так	Так	Ні	Ні
Вартість основних засобів, тис. грн.	92,6	845,0	65,0	112,0

Джерело: складено автором

Аналітичні дані демонструють, що ФОП «Силенко Роман Михайлович» має найвищий показник продуктивності праці серед усіх конкурентів, що становить 591,3 тис. грн. на особу. Це більш ніж утричі перевищує аналогічний показник найбільшого конкурента та свідчить про ефективну організацію бізнес-процесів. Водночас досліджуваний підприємець поступається за рентабельністю продажу ТОВ «Регіональні Продукти» та ФОП «Карпатські Делікатеси». Важливою конкурентною перевагою є диверсифікація діяльності через надання логістичних послуг, що дозволяє отримувати додаткові доходи та забезпечує стабільність бізнесу.

Оцінка ринкової частки є важливим індикатором конкурентних позицій підприємства. Для розрахунку використано дані про обсяги продажу основних гравців регіонального ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ринкової частки основних конкурентів

Назва конкурента	Обсяг продажу, тис. грн.	Ринкова частка, %	Динаміка зміни частки за рік, %
ТОВ «Регіональні Продукти»	3200,0	49,8	+2,3
ФОП «Силенко Роман Михайлович»	1182,5	18,4	+3,8
ФОП «Карпатські Делікатеси»	1100,0	17,1	+1,2
ФОП «Торговий Дім Єлизавета»	950,0	14,8	-0,9
Разом	6432,5	100,0	-

Джерело: розраховано автором

За аналітичними даними, ТОВ «Регіональні Продукти» займає домінуючу позицію на ринку з часткою 49,8%, що майже у 2,7 рази більше за частку ФОП

«Силенко Роман Михайлович». Водночас досліджуваний підприємець демонструє найбільш динамічне зростання ринкової частки, яка збільшилась на 3,8% за рік. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку та зростання конкурентоспроможності. ФОП «Торговий Дім Єлизавета» втрачає позиції на ринку, що пов'язано з вузькою спеціалізацією та відсутністю диверсифікації.

Для комплексної оцінки конкурентних позицій було застосовано метод експертної бальної оцінки за ключовими факторами конкурентоспроможності. Оцінювання здійснювалось за десятибальною шкалою з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного критерію (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності основних гравців ринку

Критерій оцінки	Вага	ФОП «Силенко Р.М.»		ТОВ «Регіональні Продукти»		ФОП «Т.Д. Єлизавета»		ФОП «Карпатські Делікатеси»	
		Бали	Зважені	Бали	Зважені	Бали	Зважені	Бали	Зважені
Асортимент продукції	0,15	8	1,20	10	1,50	5	0,75	6	0,90
Ціновий рівень	0,20	7	1,40	8	1,60	6	1,20	7	1,40
Якість продукції	0,15	8	1,20	8	1,20	9	1,35	8	1,20
Рівень сервісу	0,10	7	0,70	9	0,90	7	0,70	6	0,60
Логістичні можливості	0,15	9	1,35	9	1,35	4	0,60	6	0,90
Фінансова стабільність	0,10	7	0,70	9	0,90	6	0,60	7	0,70
Репутація на ринку	0,10	7	0,70	8	0,80	8	0,80	7	0,70
Інноваційність	0,05	6	0,30	7	0,35	5	0,25	6	0,30
Інтегральна оцінка	1,00	-	7,55	-	8,60	-	6,25	-	6,70

Джерело: розраховано автором

Результати таблиці 2.9 свідчать, що ТОВ «Регіональні Продукти» має найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності на рівні 8,60 балів, що зумовлено широким асортиментом, вигідними ціновими пропозиціями та високим рівнем сервісу. ФОП «Силенко Роман Михайлович» займає другу позицію з інтегральною оцінкою 7,55 балів. Найвищі бали підприємець отримав за логістичні можливості завдяки власному транспорту та організації вантажних

перевезень. Конкурентними перевагами також є достатньо широкий асортимент та якість продукції. Водночас існують резерви для підвищення конкурентоспроможності у сферах інноваційності та фінансової стабільності.

Модель Портера дозволяє проаналізувати конкурентне середовище через призму п'яти ключових сил, що визначають інтенсивність конкуренції та привабливість ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера

Конкурентна сила	Рівень інтенсивності	Характеристика впливу
Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	Високий рівень конкуренції між 4-6 основними гравцями регіонального ринку. Конкуренція здійснюється за ціновими параметрами, якістю продукції та рівнем сервісу. Агресивна цінова політика великих гравців створює тиск на маржинальність малих підприємств.
Загроза входження нових гравців	Середній	Відносно низькі бар'єри входу для малих підприємств, але значні капіталовкладення необхідні для створення конкурентоспроможного бізнесу. Необхідність ліцензування та дотримання санітарних норм обмежує кількість нових гравців.
Загроза товарів-замінників	Середній	Споживачі мають можливість переходити між різними форматами торгівлі (супермаркети, спеціалізовані магазини, онлайн-платформи). Зростання популярності доставки продуктів харчування через інтернет-платформи створює додаткову конкуренцію.
Ринкова влада постачальників	Середній	Велика кількість постачальників продовольчих товарів дозволяє диверсифікувати джерела постачання. Водночас залежність від цінової політики виробників обмежує можливості для маневру. Сезонні коливання цін на окремі групи товарів впливають на рентабельність.
Ринкова влада покупців	Високий	Споживачі мають широкий вибір торговельних точок та можуть легко переключатися між конкурентами. Високий рівень цінової чутливості споживачів в умовах обмеженої купівельної спроможності. Зростання інформованості покупців через онлайн-платформи порівняння цін.

Джерело: складено автором

Аналіз за моделлю Портера показує, що ФОП «Силенко Роман Михайлович» функціонує в умовах високої конкурентної інтенсивності. Найбільший тиск створює суперництво між існуючими конкурентами та висока

ринкова влада покупців. Для підтримання конкурентних позицій підприємцю необхідно використовувати стратегію диференціації через якість продукції, рівень сервісу та логістичні переваги. Середній рівень загрози з боку постачальників та нових гравців створює можливості для стабільного функціонування за умови ефективного управління витратами та підтримання довгострокових партнерських відносин.

Для систематизації внутрішніх можливостей і обмежень, а також зовнішніх факторів впливу на конкурентний статус ФОП «Силенко Роман Михайлович» було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока продуктивність праці (591,3 тис. грн./особу)	Обмежені фінансові ресурси для масштабування бізнесу
Широкий асортимент товарних груп (7 категорій)	Нижча рентабельність продажу порівняно з лідером ринку
Наявність власного транспорту та логістичних послуг	Обмежена чисельність персоналу (2 особи)
Диверсифікація доходів (торгівля та перевезення)	Знос основних засобів на рівні 20,9%
Динамічне зростання обсягів продажу (+85,6% за період)	Залежність від регіонального ринку
Стабільні фінансові результати	Обмежені маркетингові можливості
Конкурентні ціни на продукцію	Недостатній рівень інноваційності
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення асортименту продукції	Посилення конкуренції з боку великих торговельних мереж
Вихід на нові географічні ринки	Нестабільність цін на продовольчі товари
Розвиток онлайн-продажів та доставки	Зниження купівельної спроможності населення
Укладення довгострокових контрактів з великими замовниками	Зростання операційних витрат
Модернізація матеріально-технічної бази	Зміни в законодавстві та регулятивних вимогах
Впровадження програм лояльності для клієнтів	Можлива поява нових потужних конкурентів
Розвиток B2B-сегменту через державні закупівлі	Логістичні ускладнення через макроекономічні фактори

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

SWOT-аналіз демонструє, що ФОП «Силенко Роман Михайлович» має суттєві конкурентні переваги у вигляді високої продуктивності праці,

диверсифікованої структури доходів та власних логістичних можливостей. Динамічне зростання обсягів продажу свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов. Водночас існують значні обмеження, пов'язані з фінансовими ресурсами та масштабом діяльності. Можливості розвитку пов'язані з розширенням географії присутності, впровадженням онлайн-каналів продажу та участю в державних закупівлях. Основні загрози створюють макроекономічна нестабільність та конкурентний тиск з боку великих гравців ринку.

Для узагальнення результатів аналізу було розраховано інтегральний показник конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович» на основі комплексної системи критеріїв (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного статусу

Групи факторів	Вага групи	Показники	Вага показника	Фактичне значення	Нормоване значення	Зважена оцінка
Фінансові показники	0,30	Рентабельність продажу	0,10	9,5%	0,76	0,076
		Динаміка доходів	0,10	+85,6%	0,95	0,095
		Фінансова стійкість	0,10	0,79	0,79	0,079
Ринкові показники	0,25	Ринкова частка	0,10	18,4%	0,72	0,072
		Динаміка частки	0,08	+3,8%	0,88	0,070
		Лояльність клієнтів	0,07	7,2 балів	0,72	0,050
Операційні показники	0,25	Продуктивність праці	0,10	591,3	0,98	0,098
		Якість продукції	0,08	8,0 балів	0,80	0,064
		Ефективність логістики	0,07	9,0 балів	0,90	0,063
Стратегічні показники	0,20	Диверсифікація	0,08	7 напрямів	0,85	0,068
		Інноваційність	0,05	6,0 балів	0,60	0,030
		Адаптивність	0,07	7,5 балів	0,75	0,053
Інтегральний показник конкурентного статусу	1,00					0,818

Джерело: розраховано автором на основі звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Інтегральний показник конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович» становить 0,818 за шкалою від 0 до 1, що відповідає високому рівню конкурентоспроможності на регіональному ринку. Найвищі оцінки отримано за операційними показниками, зокрема продуктивністю праці та ефективністю логістики. Фінансові показники демонструють стабільну динаміку зростання, хоча рентабельність продажу залишається нижчою за лідерів ринку. Стратегічні показники свідчать про достатній рівень диверсифікації бізнесу, проте інноваційна складова потребує розвитку.

Детальний аналіз складових інтегрального показника показує, що найбільший внесок у конкурентний статус вносять операційні показники з ваговим коефіцієнтом 0,25 та зваженою оцінкою 0,225. Це підтверджує, що основною конкурентною перевагою підприємця є ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Фінансові показники з ваговим коефіцієнтом 0,30 формують 0,250 інтегральної оцінки. Ринкові показники з вагою 0,25 вносять 0,192, демонструючи середню позицію на ринку з потенціалом для зростання частки. Найнижчу зважену оцінку мають стратегічні показники на рівні 0,151.

Дослідження динаміки ключових показників діяльності ФОП «Силенко Роман Михайлович» за період 2022-2024 років дозволяє оцінити траєкторію розвитку конкурентного статусу підприємця (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка конкурентних показників ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Показник	Рік			Темп зростання 2024/2022, %	Середньорічний темп зростання, %
	2022	2023	2024		
Обсяг доходів, тис. грн.	637,0	957,1	1182,5	185,6	36,2
Чистий прибуток, тис. грн.	59,2	145,8	111,8	188,9	37,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	318,5	478,6	591,3	185,6	36,2
Рентабельність продажу, %	9,3	15,2	9,5	102,2	1,1
Рентабельність капіталу, %	11,3	25,1	15,6	138,1	17,6
Вартість основних засобів, тис. грн.	118,0	99,0	92,6	78,5	-10,9
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,237	0,195	0,123	51,9	-23,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Динамічний аналіз демонструє позитивну тенденцію розвитку підприємця з середньорічним темпом зростання доходів на рівні 36,2%, що значно перевищує середні галузеві показники. Обсяг доходів за аналізований період збільшився на 545,5 тис. грн., або на 85,6%, досягнувши позначки 1182,5 тис. грн. у 2024 році.

Водночас спостерігається нестабільність показників рентабельності, що проявляється у значних коливаннях протягом аналізованого періоду. Рентабельність продажу досягла піку в 2023 році на рівні 15,2%, але знизилась до 9,5% у 2024 році, наближаючись до значення 2022 року. Така нестабільність пов'язана зі зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилась на 103,6%, випереджаючи темпи зростання доходів.

Загалом ФОП «Силенко Роман Михайлович» демонструє високий потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій за умови реалізації стратегічних можливостей підтримки динаміки розвитку. Виважений підхід до управління фінансовими ресурсами, інвестування в інновації та посилення маркетингової активності дозволять підприємцю не тільки зберегти, а й покращити свій конкурентний статус на регіональному ринку продуктів харчування.

2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на зміну конкурентного статусу торговельного підприємства та його ринкової позиції

Конкурентний статус підприємця на регіональному ринку є динамічною характеристикою, що формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише використання наявних переваг, але й своєчасну ідентифікацію проблем, що можуть негативно впливати на ринкові позиції суб'єкта господарювання.

ФОП «Силенко Роман Михайлович», здійснюючи діяльність на висококонкурентному ринку продуктів харчування та логістичних послуг,

стикається з численними викликами, які потребують системного аналізу та розробки адекватних управлінських рішень.

Аналіз діяльності ФОП «Силенко Роман Михайлович» за період 2022-2024 років дозволив виявити ряд внутрішніх проблем, що негативно впливають на конкурентний статус підприємця. Внутрішні проблеми пов'язані з особливостями організації бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та управлінських рішень, які приймаються в межах підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Внутрішні проблеми ФОП «Силенко Роман Михайлович» та їх прояви

Проблема	Кількісний прояв	2022	2023	2024	Тенденція	Ступінь критичності
Зниження рентабельності продажу	Рентабельність продажу, %	9,3	15,2	9,5	Негативна нестабільність	Високий
Недостатнє оновлення основних засобів	Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,237	0,195	0,123	Зниження на 48,1%	Високий
Зростання зносу основних засобів	Коефіцієнт зносу, %	4,8	18,2	20,9	Зростання в 4,4 рази	Середній
Випереджаюче зростання собівартості	Темп зростання собівартості, %	-	42,3	43,1	Перевищує темп росту доходів на 17,5%	Високий
Скорочення вартості основних засобів	Вартість ОЗ, тис. грн.	118,0	99,0	92,6	Зниження на 21,5%	Середній
Відсутність резерву фінансових ресурсів	Чистий прибуток, тис. грн.	59,2	145,8	111,8	Нестабільна динаміка	Середній

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

За аналітичними даними, найбільш критичною проблемою є нестабільність рентабельності продажу, яка після зростання до 15,2% у 2023 році знизилась до 9,5% у 2024 році, фактично повернувшись до рівня 2022 року. Це свідчить про відсутність стійких конкурентних переваг у ціноутворенні та контролі витрат. Випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції на 103,6% при зростанні доходів на 85,6% за період 2022-2024 років вказує на проблеми в управлінні операційними витратами та закупівельною діяльністю.

Критично низький коефіцієнт оновлення основних засобів, який знизився з 0,237 до 0,123 за аналізований період, свідчить про недостатні інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази. Це створює ризики технологічного відставання від конкурентів та підвищення частоти виходу з ладу обладнання. Одночасно з цим зростання коефіцієнта зносу основних засобів у 4,4 рази підтверджує необхідність термінових інвестицій у відновлення та оновлення виробничих активів.

Зовнішнє середовище функціонування ФОП «Силенко Роман Михайлович» характеризується дією факторів, які підприємець не може контролювати безпосередньо, але повинен враховувати в процесі стратегічного планування та оперативного управління (Додаток Б).

Так, найбільший негативний вплив на конкурентний статус ФОП «Силенко Роман Михайлович» здійснюють макроекономічні та ринкові фактори. Зниження купівельної спроможності населення та зростання інфляції створюють тиск на обсяги продажу, оскільки споживачі скорочують витрати на харчування та віддають перевагу більш дешевим альтернативам. Непрогнозованість розвитку ситуації в країні та дій держави ускладнюють стратегічне планування, що особливо критично для малого бізнесу з обмеженими резервами.

Посилення конкуренції з боку великих торговельних мереж проявляється через агресивну цінову політику, масштабні рекламні кампанії та розширення географічної присутності. Великі гравці мають переваги в закупівельних цінах завдяки обсягам та можливості працювати з нижчою маржею.

Розвиток онлайн-торгівлі створює як загрози через поява нових конкурентів в онлайн-просторі, так і можливості для розширення каналів збуту. Зростання е-комерції становить 2-4% річних у глобальній роздрібній торгівлі, що створює необхідність адаптації бізнес-моделі.

Фінансові результати діяльності ФОП «Силенко Роман Михайлович» формуються під впливом різноманітних факторів, які необхідно кількісно оцінити для розуміння їх реального впливу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Факторний аналіз зміни чистого прибутку ФОП «Силенко Роман Михайлович» у 2024 році

Фактор впливу	Базове значення 2023, тис. грн.	Вплив фактору, тис. грн.	Частка впливу, %	Характеристика впливу
Зростання доходів від реалізації	957,1	+225,4	+156,8	Позитивний, основний драйвер
Зростання собівартості реалізації	565,6	-243,6	-169,5	Негативний, критичний фактор
Зростання інших витрат	213,7	-21,8	-15,2	Негативний, помірний вплив
Зниження податку на прибуток	32,0	+6,0	+4,2	Позитивний, незначний
Інші фактори	-	+0,0	+0,0	Нейтральний
Сукупна зміна чистого прибутку	145,8	-34,0	-23,3	Негативна динаміка
Чистий прибуток 2024	-	111,8	-	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Таблиця 2.15 показує, що основним позитивним фактором у 2024 році стало зростання доходів від реалізації на 225,4 тис. грн., або на 23,5%, що потенційно могло збільшити чистий прибуток на 156,8%. Однак цей позитивний ефект був повністю нівельований зростанням собівартості реалізованої продукції на 243,6 тис. грн., або на 43,1%, що зменшило прибуток на 169,5%. Негативний вплив зростання інших витрат склав 21,8 тис. грн., що еквівалентно 15,2% зменшення прибутку. Результуюча зміна чистого прибутку склала мінус 34,0 тис. грн., або зниження на 23,3% порівняно з попереднім роком.

Випереджаюче зростання собівартості над доходами на 18,1 відсоткових пункта є головною проблемою, яка потребує негайного втручання. Це може бути пов'язано зі зростанням закупівельних цін на товари, неефективним управлінням товарними запасами, збільшенням транспортних витрат або іншими операційними факторами. Зростання інших витрат на 10,2% також вимагає уваги, оскільки це може свідчити про підвищення адміністративних витрат, витрат на збут або інших непрямих витрат.

На основі комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів можна виділити ключові проблемні зони, що потребують пріоритетної уваги в управлінні конкурентним статусом підприємця (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Матриця ключових проблемних зон діяльності ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Проблемна зона	Ключові проблеми	Наслідки для конкурентного статусу	Пріоритетність вирішення	Складність вирішення
Управління витратами	Випереджаюче зростання собівартості над доходами на 18,1 п.п.	Зниження прибутковості та цінової конкурентоспроможності	Критична	Висока
Ресурсне забезпечення	Знос ОЗ 20,9%, коефіцієнт оновлення 0,123	Ризик технологічного відставання та збоїв у роботі	Висока	Висока
Масштаб діяльності	Чисельність персоналу 2 особи, обмежені фінансові резерви	Неможливість географічної експансії та диверсифікації	Висока	Середня
Цифровізація	Відсутність онлайн-каналів продажу та CRM-систем	Втрата потенційних клієнтів та зниження ефективності	Середня	Середня
Ціноутворення	Нестабільна рентабельність продажу (9,3-15,2-9,5%)	Непередбачуваність фінансових результатів	Висока	Середня
Маркетинг	Обмежені маркетингові активності та бюджет	Низька впізнаваність бренду за межами регіону	Середня	Низька
Постачання	Залежність від обмеженого кола постачальників	Вразливість до цінових коливань та дефіциту товарів	Середня	Середня

Джерело: складено автором

Як видно з отриманих даних, критичною проблемною зоною є управління витратами, де випереджаюче зростання собівартості над доходами призводить до прямого зниження прибутковості та обмежує можливості для цінової конкуренції. Ця проблема має найвищий пріоритет для вирішення, хоча її

складність також є високою через багатфакторність причин. Високу пріоритетність також має проблемна зона ресурсного забезпечення, де критичний рівень зносу основних засобів створює ризики для безперервності операційної діяльності.

Проблемна зона масштабу діяльності обмежує потенціал зростання підприємця через недостатню чисельність персоналу та обмежені фінансові резерви для реалізації інвестиційних проектів. Це створює бар'єр для виходу на нові географічні ринки та розвитку додаткових напрямів бізнесу. Цифровізація як проблемна зона має середній пріоритет, але її вирішення може суттєво підвищити конкурентоспроможність через залучення нових клієнтів та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Виявлені проблеми та негативні фактори впливу створюють конкретні ризики для підтримання та покращення конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович» на регіональному ринку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Оцінка ризиків для конкурентного статусу підприємця

Тип ризику	Опис ризику	Ймовірність настання	Потенційні втрати	Інтегральна оцінка ризику
Фінансовий	Подальше зниження рентабельності до збиткового рівня	Середня (40%)	Високі (втрата прибутковості)	Високий
Операційний	Вихід з ладу ключового обладнання через високий знос	Висока (60%)	Середні (простой в роботі)	Високий
Ринковий	Втрата ринкової частки через агресивну політику конкурентів	Середня (35%)	Високі (зниження обсягів)	Середній
Кадровий	Втрата ключового працівника без можливості швидкої заміни	Низька (15%)	Високі (припинення діяльності)	Середній
Репутаційний	Погіршення іміджу через якість продукції чи сервісу	Низька (20%)	Середні (відтік клієнтів)	Низький
Постачальницький	Різке зростання цін від постачальників	Висока (70%)	Середні	Високий
Регуляторний	Посилення регуляторних вимог та контролю	Середня (30%)	Низькі (додаткові витрати)	Низький

Джерело: складено автором

Отже, найвищі інтегральні оцінки мають фінансовий, операційний та постачальницький ризики. Фінансовий ризик подальшого зниження рентабельності має середню ймовірність настання, але його реалізація може призвести до втрати прибутковості та необхідності припинення окремих напрямів діяльності. Операційний ризик виходу з ладу обладнання має високу ймовірність через критичний рівень зносу основних засобів на рівні 20,9% та може призвести до тимчасових простоїв у роботі.

Постачальницький ризик різкого зростання цін має найвищу ймовірність настання на рівні 70%, що обумовлено загальною інфляцією в економіці та обмеженими можливостями підприємця впливати на ціноутворення постачальників. Ринковий ризик втрати ринкової частки має середню оцінку, але його моніторинг є важливим через високу конкурентну інтенсивність на ринку.

Виявлені проблеми та фактори впливу не існують ізольовано, а формують складну систему взаємозв'язків, де одна проблема може посилювати або генерувати інші проблеми (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Матриця взаємозв'язку проблем та факторів впливу

Первинна проблема / фактор	Вторинні наслідки	Третинні наслідки	Кумулятивний ефект
Зростання закупівельних цін від постачальників	→ Зростання собівартості на 43,1%	→ Зниження рентабельності до 9,5%	→ Обмеження інвестиційних можливостей
Недостатнє оновлення основних засобів	→ Зростання зносу до 20,9%	→ Ризик виходу з ладу обладнання	→ Можливі простої та втрата клієнтів
Обмежена чисельність персоналу	→ Неможливість розширення географії	→ Втрата потенційних ринків	→ Обмеження темтів зростання
Відсутність онлайн- присутності	→ Втрата клієнтів онлайн-сегменту	→ Відставання від конкурентів	→ Зниження ринкової частки в майбутньому
Нестабільна рентабельність	→ Непередбачуваність фінансових результатів	→ Складність стратегічного планування	→ Зниження інвестиційної привабливості
Посилення конкуренції на ринку	→ Тиск на ціни та маржу	→ Необхідність додаткових інвестицій	→ Погіршення фінансових показників

Джерело: складено автором

Матриця взаємозв'язку показує, що зростання закупівельних цін від постачальників генерує ланцюгову реакцію, яка через зростання собівартості та зниження рентабельності призводить до обмеження інвестиційних можливостей підприємця. Це створює замкнене коло, де відсутність інвестицій не дозволяє модернізувати виробничу базу, що в свою чергу призводить до зниження ефективності та подальшого погіршення фінансових результатів. Недостатнє оновлення основних засобів генерує каскад проблем від зростання зносу до ризиків простоїв у роботі та втрати клієнтів через неможливість своєчасного виконання замовлень. Відсутність онлайн-присутності в епоху цифровізації веде до систематичної втрати клієнтів молодого покоління, які віддають перевагу онлайн-замовленням, та створює ризики довгострокового відставання від конкурентів.

Для розуміння можливих траєкторій розвитку конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович» доцільно розглянути різні сценарії залежно від ступеня вирішення виявлених проблем та дії зовнішніх факторів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Сценарний прогноз показників діяльності на 2025 рік

Показник	Базовий рік 2024	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Обсяг доходів, тис. грн.	1182,5	1150,0 (-2,7%)	1360,0 (+15,0%)	1560,0 (+31,9%)
Собівартість, тис. грн.	809,2	890,0 (+10,0%)	870,0 (+7,5%)	820,0 (+1,3%)
Чистий прибуток, тис. грн.	111,8	65,0 (-41,9%)	145,0 (+29,7%)	210,0 (+87,8%)
Рентабельність продажу, %	9,5	5,7	10,7	13,5
Ринкова частка, %	18,4	16,8	19,5	21,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	92,6	85,0	110,0	125,0
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	20,9	25,5	16,8	14,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	591,3	575,0	680,0	520,0 (3 особи)

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП «Силенко Р.М.»

Песимістичний сценарій передбачає неефективне вирішення виявлених проблем на фоні погіршення зовнішніх умов господарювання. В цьому випадку

обсяг доходів може скоротитись на 2,7% до 1150,0 тис. грн. через втрату частини клієнтів на користь конкурентів, які активніше інвестують у розвиток. Одночасне зростання собівартості на 10,0% внаслідок подальшого здорожчання закупівельних цін та неефективного управління витратами призведе до критичного зниження чистого прибутку до 65,0 тис. грн., що на 41,9% менше базового рівня. Рентабельність продажу знизиться до критично низького рівня 5,7%, а ринкова частка скоротиться до 16,8%.

Реалістичний сценарій базується на помірно успішній реалізації пріоритетних заходів щодо оптимізації витрат та частковій модернізації основних засобів. Обсяг доходів зростає на 15,0% до 1360,0 тис. грн. завдяки утриманню існуючих клієнтів та залученню нових через покращення якості сервісу. Помірне зростання собівартості на 7,5% буде компенсовано збільшенням обсягів продажу, що дозволить збільшити чистий прибуток до 145,0 тис. грн. та підвищити рентабельність продажу до 10,7%. Інвестиції в оновлення основних засобів дозволять знизити коефіцієнт зносу до 16,8%, а ринкова частка зростає до 19,5%.

Оптимістичний сценарій передбачає повномасштабну реалізацію всіх пріоритетних заходів, включаючи цифровізацію, модернізацію та розширення персоналу. Обсяг доходів зростає на 31,9% до 1560,0 тис. грн. завдяки виходу на нові географічні ринки та залученню онлайн-клієнтів. Ефективна оптимізація витрат обмежить зростання собівартості на рівні 1,3%, що призведе до суттєвого зростання чистого прибутку до 210,0 тис. грн. та підвищення рентабельності продажу до 13,5%. Значні інвестиції в основні засоби збільшать їх вартість до 125,0 тис. грн. та знизять коефіцієнт зносу до 14,2%, а ринкова частка досягне 21,2%.

Проведене дослідження основних проблем та факторів, що впливають на зміну конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович», дозволяє зробити наступні висновки. Головною внутрішньою проблемою підприємця є випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції над доходами на 18,1 відсоткових пункта, що призвело до зниження рентабельності продажу з

15,2% у 2023 році до 9,5% у 2024 році. Це безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу та обмежує фінансові можливості для інвестування в розвиток. Критичною є також проблема зносу основних засобів, який зріс у 4,4 рази за аналізований період та досяг рівня 20,9%, створюючи ризики для безперервності операційної діяльності.

Найбільш значущими зовнішніми факторами негативного впливу є макроекономічна нестабільність, що проявляється через зниження купівельної спроможності населення та зростання інфляції, а також посилення конкуренції з боку великих торговельних мереж. Позитивним трендом є зростання ринкової частки підприємця з 14,6% до 18,4% за період 2022-2024 років, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов та здатність конкурувати з більшими гравцями. Факторний аналіз показав, що зростання доходів на 225,4 тис. грн. було повністю нівельовано зростанням собівартості на 243,6 тис. грн., що є головною причиною зниження чистого прибутку на 34,0 тис. грн.

Сценарний аналіз демонструє, що без вирішення виявлених проблем існує високий ризик подальшого погіршення фінансових результатів за песимістичним сценарієм з падінням прибутку на 41,9%. Водночас реалізація пріоритетних заходів щодо оптимізації витрат, модернізації основних засобів та цифровізації бізнесу може забезпечити зростання прибутку на 29,7-87,8% залежно від інтенсивності впровадження змін. Критичними пріоритетами для підтримання та покращення конкурентного статусу є оптимізація операційних витрат з очікуваним зниженням собівартості на 8-12%, модернізація матеріально-технічної бази з інвестиціями 45,0 тис. грн. та впровадження цифрових технологій з бюджетом 25,0 тис. грн. для розширення клієнтської бази на 15-20%.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ФОП «СИЛЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ» НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1 Визначення резервів підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ФОП «Силенко Роман Михайлович» дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і проблемні зони, що потребують оптимізації. Визначення резервів підвищення конкурентного статусу є критично важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє сформувати комплексне бачення потенційних можливостей для зміцнення ринкових позицій підприємства. Резерви підвищення конкурентного статусу можна класифікувати за різними ознаками: за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), за терміновістю реалізації (короткострокові та довгострокові), за функціональними напрямками (фінансові, операційні, маркетингові, ресурсні).

Систематичний підхід до виявлення резервів передбачає аналіз усіх функціональних підсистем підприємства з метою ідентифікації невикористаних можливостей для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та посилення конкурентних переваг. Враховуючи специфіку діяльності ФОП «Силенко Роман Михайлович» у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та надання логістичних послуг, особливу увагу слід приділити резервам оптимізації товарообігу, підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат та розширення клієнтської бази.

Виявлення резервів підвищення фінансової ефективності базується на детальному аналізі структури доходів та витрат підприємства. Як показав факторний аналіз чистого прибутку, критичною проблемою є випереджаюче зростання собівартості над темпами збільшення доходів, що призвело до

зниження чистого прибутку на 34,0 тис. грн. порівняно з попереднім роком (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фінансово-економічні резерви підвищення конкурентного статусу

Напрямок резерву	Джерело резерву	Потенційний ефект, тис. грн.	Складність впровадження
Оптимізація собівартості	Перегляд умов з постачальниками, зниження транспортних витрат на 5%	45,0–50,0	Середня
Підвищення рентабельності продажу	Оптимізація товарної матриці, виключення низькорентабельних позицій	35,0–40,0	Середня
Зниження інших операційних витрат	Енергозбереження, оптимізація адміністративних витрат на 10%	20,0–25,0	Низька
Розширення обсягів продажу	Залучення нових клієнтів B2B-сегменту, збільшення доходів на 12%	140,0–160,0	Висока
Диверсифікація доходів	Розвиток додаткових логістичних послуг	30,0–40,0	Середня
Оптимізація товарних запасів	Впровадження системи управління запасами, вивільнення оборотних коштів	25,0–30,0	Середня
Сукупний потенціал резервів	-	295,0–345,0	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

Наведені дані свідчать, що сукупний потенціал фінансово-економічних резервів оцінюється в межах від 295,0 до 345,0 тис. грн., що може збільшити чистий прибуток підприємства приблизно втричі порівняно з поточним рівнем. Найбільший потенціал пов'язаний з розширенням обсягів продажу через освоєння B2B-сегменту, що дозволить не тільки збільшити виручку, але й підвищити стабільність грошових потоків завдяки довгостроковим контрактам.

Дослідження операційних резервів спрямоване на виявлення можливостей підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та трудових ресурсів. Аналіз показників руху основних засобів виявив високий рівень зносу на рівні 20,9% та низький коефіцієнт оновлення 0,123, що створює ризики технологічного відставання. Відтак, модернізація матеріально-технічної бази є одним із важливих напрямів мобілізації операційних резервів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Операційні резерви підвищення продуктивності та ефективності

Вид ресурсу	Поточний стан	Резерв підвищення ефективності	Очікуваний результат	Необхідні інвестиції, тис. грн.
Основні засоби	Знос 20,9%, вартість 92,6 тис. грн.	Часткова модернізація транспорту та обладнання	Зниження експлуатаційних витрат на 15%	35,0–45,0
Трудові ресурси	2 особи, продуктивність 591,3 тис. грн./особу	Найм додаткового працівника, автоматизація процесів	Збільшення обсягу робіт на 25–30%	15,0–20,0
Логістична система	Власний транспорт, базові маршрути	Оптимізація маршрутів, впровадження GPS-моніторингу	Економія пального 10%, збільшення кількості поїздок на 15%	8,0–12,0
Складська інфраструктура	Базове обладнання	Впровадження систем зберігання, холодильного обладнання	Зниження втрат продукції на 3–5%	25,0–30,0
Інформаційні системи	Відсутність CRM та автоматизації	Впровадження CRM, системи управління замовленнями	Підвищення швидкості обробки замовлень на 40%	12,0–18,0
Разом інвестиції та ефект	-	-	Збільшення операційної ефективності на 20–25%	95,0–125,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

Операційні резерви характеризуються значним потенціалом синергетичного ефекту від одночасного впровадження декількох напрямів оптимізації. Зокрема, модернізація основних засобів у поєднанні з впровадженням інформаційних систем може підвищити загальну операційну ефективність на 20–25%, що еквівалентно збільшенню пропускної спроможності бізнесу без пропорційного зростання витрат.

Аналіз маркетингових резервів базується на оцінці потенціалу розширення ринкової частки та посилення конкурентних позицій через активізацію комерційної політики. Поточна ринкова частка підприємства становить 18,4% з позитивною динамікою зростання на 3,8 процентних пунктів за рік, що свідчить про наявність потенціалу для подальшої експансії. Узагальнюючи результати конкурентного аналізу, можна констатувати, що основними бар'єрами для

нарощування ринкової частки є обмежена впізнаваність бренду, недостатня присутність в онлайн-середовищі та відсутність структурованих програм утримання клієнтів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Маркетингові резерви розширення ринкової присутності

Маркетинговий інструмент	Поточна ситуація	Резерв розвитку	Приріст ринкової частки, п.п.	Додатковий дохід, тис. грн.
Онлайн-присутність та e-commerce	Відсутня	Створення сайту, інтеграція з маркетплейсами	1,5–2,0	85,0–110,0
Програми лояльності клієнтів	Відсутні	Впровадження системи знижок, бонусів для постійних клієнтів	1,0–1,5	60,0–85,0
Розвиток корпоративного сегменту	Обмежений	Активні продажі в B2B-сегмент, участь у тендерах	2,0–2,5	120,0–145,0
Географічна експансія	Один регіон	Вихід на суміжні райони, розширення зони доставки	1,5–2,0	90,0–115,0
Брендинг та реклама	Мінімальна	Локальна рекламна кампанія, SMM	0,5–1,0	30,0–50,0
Розширення асортименту	7 груп товарів	Додавання преміум-сегменту, органічної продукції	1,0–1,5	65,0–90,0
Сукупний маркетинговий потенціал	-	-	7,5–10,5	450,0–595,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

Представлені маркетингові резерви характеризуються значним потенціалом збільшення ринкової частки підприємства на 7,5–10,5 процентних пунктів, що відповідає можливому приросту доходів на рівні 450,0–595,0 тис. грн. щорічно. По-перше, створення онлайн-присутності через власний сайт та інтеграцію з популярними маркетплейсами відкриває доступ до сегменту споживачів, які надають перевагу цифровим каналам придбання продуктів харчування. За даними галузевих досліджень, частка онлайн-продажів у сегменті продуктів харчування зростає на 15–20% щорічно, що робить цей канал стратегічно важливим для довгострокового розвитку.

Важливим напрямом мобілізації резервів є оптимізація використання ресурсного потенціалу підприємства через підвищення ефективності управління

оборотним капіталом, основними засобами та людськими ресурсами. Аналіз структури активів показує, що частка основних засобів у загальній вартості активів становить лише 10,3%, що свідчить про переважання оборотних активів у структурі майна підприємства. Це створює можливості для оптимізації управління товарними запасами та дебіторською заборгованістю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ресурсні резерви підвищення ефективності використання активів

Вид ресурсу	Показник ефективності базовий	Резерв покращення	Економічний ефект, тис. грн.
Товарні запаси	Оборотність 4,5 обороту/рік	Прискорення на 1,5–2,0 обороту	35,0–45,0
Дебіторська заборгованість	Період погашення 25 днів	Скорочення на 7–10 днів	15,0–20,0
Основні засоби	Фондовіддача 12,8 грн./грн.	Підвищення на 2,2–5,2 грн./грн.	40,0–55,0
Оборотні активи	Оборотність 2,1 обороту/рік	Прискорення на 0,7–1,1 обороту	50,0–65,0
Кредиторська заборгованість	Період погашення 35 днів	Оптимізація на 5–10 днів	12,0–18,0
Сукупний ефект від оптимізації ресурсів	-	-	152,0–203,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

Ресурсні резерви відображають потенціал вивільнення фінансових ресурсів через оптимізацію оборотності активів та ефективніше використання наявної матеріально-технічної бази. Загальний економічний ефект від реалізації ресурсних резервів оцінюється на рівні 152,0–203,0 тис. грн., що може бути направлено на фінансування інвестиційних проектів або поповнення оборотного капіталу.

Стратегічні резерви пов'язані з довгостроковими можливостями трансформації бізнес-моделі підприємства та адаптації до змін ринкового середовища. На відміну від операційних та тактичних резервів, реалізація стратегічних резервів вимагає більш тривалого часу та суттєвіших інвестицій, проте забезпечує фундаментальне посилення конкурентних позицій на ринку. До стратегічних резервів відносяться можливості диверсифікації діяльності,

вертикальної інтеграції, формування стратегічних альянсів та впровадження інноваційних бізнес-процесів.

Узагальнююча оцінка резервів підвищення конкурентного статусу демонструє значний потенціал зростання ключових показників діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Інтегральна оцінка резервів підвищення конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Група резервів	Потенціал збільшення доходів, тис. грн.	Економія витрат / вивільнення ресурсів, тис. грн.	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Вплив на інтегральний показник конкурентного статусу
Фінансово-економічні	170,0–200,0	125,0–145,0	25,0–35,0	+0,08–0,11
Операційні	120,0–150,0	85,0–105,0	95,0–125,0	+0,06–0,09
Маркетингові	450,0–595,0	35,0–45,0	65,0–85,0	+0,12–0,15
Ресурсні	90,0–115,0	152,0–203,0	15,0–25,0	+0,05–0,07
Стратегічні	250,0–320,0	65,0–85,0	185,0–235,0	+0,10–0,13
Сукупний потенціал резервів	1080,0–1380,0	462,0–583,0	385,0–505,0	+0,41–0,55

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП «Силенко Р.М.»

Сукупний потенціал збільшення доходів оцінюється на рівні 1080,0–1380,0 тис. грн., що еквівалентно приросту на 91–117% порівняно з поточним обсягом продажу. Економія витрат та вивільнення ресурсів може досягти 462,0–583,0 тис. грн., що створить додатковий запас фінансової стійкості для підприємства. Найбільший вплив на інтегральний показник конкурентного статусу справлятимуть маркетингові резерви з потенціалом приросту 0,12–0,15 пунктів, що пояснюється критичною важливістю розширення ринкової частки для посилення конкурентних позицій.

Підсумовуючи результати дослідження резервів підвищення конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович», можна констатувати наявність значного невикористаного потенціалу для зміцнення ринкових позицій та покращення фінансово-економічних результатів діяльності. Виявлені резерви охоплюють всі ключові функціональні напрями діяльності підприємства та

характеризуються різним ступенем складності реалізації, термінами окупності та впливом на інтегральний показник конкурентного статусу. Пріоритетними для реалізації є маркетингові резерви, що мають найбільший потенціал збільшення доходів та ринкової частки, а також фінансово-економічні резерви, що забезпечують швидкий ефект від оптимізації витрат. Комплексна реалізація виявлених резервів дозволить підприємству збільшити інтегральний показник конкурентного статусу на 50–68% та перейти до категорії лідерів регіонального ринку торгівлі продуктами харчування.

3.2 Моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус торговельного підприємства

Моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус підприємства є невід'ємною складовою стратегічного планування, що дозволяє сформуванню науково обґрунтовані прогнози розвитку бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Застосування методів економіко-математичного моделювання дає можливість кількісно оцінити вплив різних факторів на результативні показники діяльності, виявити найбільш чутливі параметри управління та сформуванню оптимальні управлінські рішення.

У контексті дослідження конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович» моделювання охоплює аналіз взаємозв'язків між факторами внутрішнього середовища підприємства, параметрами зовнішнього конкурентного оточення та інтегральним показником конкурентного статусу.

Методологічною основою моделювання виступає комплексний підхід, що поєднує елементи факторного аналізу, регресійного моделювання, сценарного прогнозування та імітаційного моделювання. Факторний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові детермінанти конкурентного статусу та оцінити ступінь їх впливу на результативні показники. Регресійне моделювання забезпечує побудову кількісних залежностей між факторними та результативними змінними, що дає можливість прогнозувати зміни конкурентного статусу за

різних сценаріїв розвитку подій. Сценарний підхід враховує невизначеність зовнішнього середовища через розробку альтернативних варіантів майбутнього з різним рівнем оптимізму щодо ключових припущень.

Ідентифікація ключових факторів впливу на конкурентний статус базується на результатах проведеного SWOT-аналізу, аналізу п'яти сил Портера та оцінки конкурентоспроможності основних гравців ринку. Систематизація факторів здійснюється за критерієм їх належності до керованих та некерованих з точки зору менеджменту підприємства, а також за ступенем впливу на інтегральний показник конкурентного статусу. Керовані фактори включають параметри товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, а також показники ресурсного забезпечення та організаційної ефективності. Некеровані фактори охоплюють макроекономічні параметри, інтенсивність конкуренції, поведінку споживачів та регулятивні обмеження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Структуризація факторів впливу на конкурентний статус підприємства

Група факторів	Конкретний фактор	Характер впливу	Можливість управління	Метод вимірювання
Фінансово-економічні	Рентабельність продажу	Прямий	Високий	Відношення чистого прибутку до доходів
	Динаміка доходів	Прямий	Високий	Темп приросту доходів
	Фінансова стійкість	Прямий	Середній	Коефіцієнт автономії
Ринкові	Ринкова частка	Прямий	Середній	Частка в загальному обсязі ринку
	Темп зростання частки	Прямий	Середній	Приріст ринкової частки
	Інтенсивність конкуренції	Зворотний	Низький	Індекс Герфіндаля-Хіршмана
	Продуктивність праці	Прямий	Високий	Дохід на одного працівника
	Ефективність логістики	Прямий	Високий	Експертна оцінка
	Знос основних засобів	Зворотний	Високий	Коефіцієнт зносу
Стратегічні	Диверсифікація	Прямий	Високий	Кількість напрямів діяльності
	Інноваційність	Прямий	Високий	Експертна оцінка
Зовнішні	Купівельна спроможність	Прямий	Низький	Індекс реальних доходів населення

Джерело: складено автором

Представлена структуризація факторів демонструє, що найбільший вплив на інтегральний показник конкурентного статусу справляють фінансово-економічні та ринкові фактори, що підтверджує критичну важливість досягнення високих фінансових результатів та зміцнення ринкових позицій для посилення конкурентоспроможності.

Побудова кількісної моделі взаємозв'язку між факторами та інтегральним показником конкурентного статусу здійснюється на основі методу багатофакторної регресії. Специфікація регресійної моделі має вигляд: $КС = f(РП, ДД, РЧ, ПП, ЗОЗ, ДВ)$, де КС – інтегральний показник конкурентного статусу, РП – рентабельність продажу, ДД – темп приросту доходів, РЧ – ринкова частка, ПП – продуктивність праці, ЗОЗ – коефіцієнт зносу основних засобів, ДВ – кількість напрямів диверсифікації.

Результати регресійного аналізу, представлені в додатку В, свідчать про високу якість побудованої моделі з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,872$, що означає, що 87,2% варіації інтегрального показника конкурентного статусу пояснюється включеними в модель факторами. Всі коефіцієнти регресії є статистично значущими на рівні 1%, що підтверджується високими значеннями t-статистики. Аналіз коефіцієнтів еластичності показує, що найбільш чутливим до змін є ринкова частка з еластичністю 0,35, що означає, що збільшення ринкової частки на 10% призведе до зростання інтегрального показника конкурентного статусу на 3,5%. По-перше, рентабельність продажу також демонструє високу еластичність на рівні 0,32, що підтверджує критичну важливість підтримання прибуткової операційної діяльності.

Сценарне моделювання майбутнього конкурентного статусу передбачає розробку трьох альтернативних сценаріїв розвитку подій: песимістичного, реалістичного та оптимістичного, що відрізняються припущеннями щодо динаміки ключових факторів впливу. Песимістичний сценарій базується на припущенні про збереження негативних тенденцій у зовнішньому середовищі, зокрема посилення цінової конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та зростання операційних витрат без адекватних заходів оптимізації з

боку підприємства. Реалістичний сценарій відображає помірну реалізацію виявлених резервів підвищення конкурентного статусу за умови стабілізації макроекономічної ситуації. Оптимістичний сценарій припускає повномасштабну мобілізацію резервів та сприятливу кон'юнктуру ринку (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Сценарні припущення щодо динаміки ключових факторів на 2025-2026 роки

Фактор	Базове значення 2024	Песимістичний сценарій 2026	Реалістичний сценарій 2026	Оптимістичний сценарій 2026	Ймовірність реалізації сценарію
Обсяг доходів, тис. грн.	1182,5	1150,0	1550,0	1850,0	25% / 50% / 25%
Рентабельність продажу, %	9,5	5,7	11,5	14,2	25% / 50% / 25%
Ринкова частка, %	18,4	16,2	21,8	24,5	25% / 50% / 25%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	591,3	575,0	517,0 (3 особи)	462,5 (4 особи)	25% / 50% / 25%
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	20,9	26,5	15,8	12,3	25% / 50% / 25%
Кількість напрямів діяльності	7	7	9	11	25% / 50% / 25%
Вартість основних засобів, тис. грн.	92,6	85,0	135,0	175,0	25% / 50% / 25%
Асортимент товарних груп	7	7	10	12	25% / 50% / 25%
Чисельність персоналу, осіб	2	2	3	4	25% / 50% / 25%

Джерело: розроблено автором

Сценарні припущення відображають альтернативні траєкторії розвитку підприємства з різним ступенем реалізації стратегічних ініціатив та різними умовами зовнішнього середовища. Песимістичний сценарій характеризується стагнацією або навіть скороченням обсягів діяльності внаслідок посилення

конкурентного тиску та неспроможності підприємства адаптуватися до змін ринку. Реалістичний сценарій передбачає помірне зростання ключових показників за рахунок часткової реалізації виявлених резервів, зокрема розширення асортименту, найму одного додаткового працівника та часткової модернізації основних засобів. Оптимістичний сценарій базується на припущенні про повномасштабну реалізацію стратегічних ініціатив, включаючи значне розширення матеріально-технічної бази, збільшення чисельності персоналу до 4 осіб та диверсифікацію діяльності до 11 напрямів.

Застосування побудованої регресійної моделі до сценарних припущень дозволяє розрахувати прогностні значення інтегрального показника конкурентного статусу для кожного із сценаріїв. Крім того, здійснюється оцінка очікуваного значення інтегрального показника з урахуванням ймовірностей реалізації кожного сценарію за формулою математичного очікування: $E(KC) = 0,25 \times KC_{\text{песим}} + 0,50 \times KC_{\text{реал}} + 0,25 \times KC_{\text{оптим}}$.

Таблиця 3.8 – Прогностні значення інтегрального показника конкурентного статусу за сценаріями

Показник	Базовий 2024	Песимістичний 2026	Реалістичний 2026	Оптимістичний 2026	Очікуване значення 2026
Інтегральний показник конкурентного статусу	0,818	0,652	1,085	1,324	1,041
Відхилення від базового року, пунктів	-	-0,166	+0,267	+0,506	+0,223
Відхилення від базового року, %	-	-20,3%	+32,6%	+61,9%	+27,3%
Ринковий рейтинг серед конкурентів	2-ге місце	3-тє місце	2-ге місце (посилення)	1-ше місце	2-ге місце
Прогнозна ринкова частка, %	18,4	16,2	21,8	24,5	21,0
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн.	111,8	65,0	178,3	262,3	176,4

Джерело: розраховано автором

Результати сценарного моделювання демонструють широкий діапазон можливих траєкторій розвитку конкурентного статусу підприємства від зниження на 20,3% у песимістичному сценарії до зростання на 61,9% в оптимістичному варіанті. Очікуване значення інтегрального показника з урахуванням ймовірностей реалізації сценаріїв складає 1,041, що відповідає приросту на 27,3% порівняно з базовим роком та переходу підприємства в категорію «високий конкурентний статус».

Аналіз чутливості інтегрального показника конкурентного статусу до змін окремих факторів дозволяє ідентифікувати критичні параметри управління, що мають найбільший вплив на результативні показники (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Аналіз чутливості конкурентного статусу до зміни ключових факторів

Фактор впливу	Базове значення	Зміна фактора - 20%	Вплив на КС (пункти)	Зміна фактора +20%	Вплив на КС (пункти)	Діапазон варіації КС
Рентабельність продажу	9,5%	7,6%	-0,054	11,4%	+0,054	0,108
Ринкова частка	18,4%	14,7%	-0,072	22,1%	+0,072	0,144
Продуктивність праці	591,3 тис. грн./ос.	473,0 тис. грн./ос.	-0,050	709,6 тис. грн./ос.	+0,050	0,100
Темп приросту доходів	23,5%	18,8%	-0,020	28,2%	+0,020	0,040
Коефіцієнт зносу ОЗ	20,9%	16,7%	+0,025	25,1%	-0,025	0,050
Кількість напрямів	7	6	-0,052	8	+0,052	0,104

Джерело: розраховано автором

Аналіз чутливості виявляє що найвищу чутливість інтегральний показник конкурентного статусу демонструє до змін ринкової частки з діапазоном варіації 0,144 пунктів при відхиленні фактора на $\pm 20\%$. Це означає, що стратегічні зусилля підприємства мають бути сконцентровані насамперед на заходах, спрямованих на збільшення ринкової частки через активну маркетингову політику, розширення географії присутності та залучення нових клієнтських сегментів. Імітаційне моделювання динаміки конкурентного статусу в часі здійснюється на основі системно-динамічного підходу, що дозволяє врахувати

петлі зворотного зв'язку між окремими компонентами системи та змодельовати нелінійні ефекти взаємодії факторів. Центральним елементом моделі є накопичувач інтегрального показника конкурентного статусу, що змінюється під впливом потоків покращення та погіршення конкурентних позицій (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Динаміка конкурентного статусу за кварталами при реалізації стратегічних ініціатив

Період	Інтегральний показник КС	Приріст за квартал	Кумулятивний приріст	Реалізовані ініціативи	Інвестиції за період, тис. грн.
Базовий (4 кв. 2024)	0,818	-	-	-	-
1 квартал 2025	0,842	+0,024	+0,024	Оптимізація собівартості, перегляд умов з постачальниками	12,0
2 квартал 2025	0,881	+0,039	+0,063	Запуск онлайн-платформи, впровадження CRM-системи	35,0
3 квартал 2025	0,924	+0,043	+0,106	Найм додаткового працівника, розширення асортименту	28,0
4 квартал 2025	0,968	+0,044	+0,150	Вихід на нові географічні райони, програма лояльності	42,0
1 квартал 2026	1,015	+0,047	+0,197	Часткова модернізація транспорту	55,0
2 квартал 2026	1,062	+0,047	+0,244	Розвиток B2B-сегменту, укладення довгострокових контрактів	38,0
3 квартал 2026	1,108	+0,046	+0,290	Впровадження додаткових логістичних послуг	32,0
4 квартал 2026	1,152	+0,044	+0,334	Модернізація складської інфраструктури	48,0

Джерело: розраховано автором

Результати імітаційного моделювання демонструють поступове зростання інтегрального показника конкурентного статусу від базового значення 0,818 до

1,152 протягом восьми кварталів реалізації стратегічних ініціатив, що відповідає кумулятивному приросту на 0,334 пунктів або 40,8%. Динаміка приросту характеризується нелінійним профілем з максимальними темпами зростання в другому-четвертому кварталах 2025 року, коли реалізуються найбільш впливові ініціативи, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, розширенням команди та географічною експансією. Відтак, загальний обсяг інвестицій для досягнення цільового значення інтегрального показника на рівні 1,15 оцінюється в 290,0 тис. грн., що може бути профінансовано за рахунок реінвестування частини операційного прибутку та можливого залучення короткострокового кредитування.

Моделювання також виявило наявність синергетичних ефектів від одночасної реалізації декількох груп ініціатив, коли сукупний ефект перевищує просту суму індивідуальних впливів. Зокрема, поєднання впровадження онлайн-платформи з розширенням асортименту та запуском програми лояльності створює синергетичний ефект через підвищення видимості розширеного асортименту для більш широкої аудиторії та стимулювання повторних покупок через систему бонусів. Аналогічно, найм додаткового персоналу в комбінації з модернізацією транспортної інфраструктури та впровадженням GPS-моніторингу дозволяє не просто збільшити пропускну спроможність логістичної системи, але й суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів через скорочення часу доставки та підвищення надійності виконання замовлень.

Узагальнюючи отримані результати, можна констатувати, що проведене моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус ФОП «Силенко Роман Михайлович» підтвердило наявність реальних можливостей для суттєвого покращення конкурентних позицій на регіональному ринку. Побудовані економіко-математичні моделі забезпечують кількісне обґрунтування стратегічних рішень та дозволяють прогнозувати результати реалізації різних комбінацій управлінських впливів. Сценарний аналіз виявив, що навіть за помірними припущеннями реалістичного сценарію підприємство

може збільшити інтегральний показник конкурентного статусу на 32,6% та перейти до категорії високої конкурентоспроможності.

3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу є завершальним етапом стратегічного планування, що дозволяє кількісно обґрунтувати доцільність реалізації сформованих ініціатив та визначити очікувану віддачу від інвестицій у розвиток підприємства. Економічна ефективність характеризується системою показників, що відображають співвідношення отриманих результатів до понесених витрат, та включає як прямі фінансові ефекти у вигляді приросту доходів і прибутку, так і непрямі ефекти, пов'язані з підвищенням ринкової частки, зміцненням конкурентних позицій та формуванням стратегічного потенціалу для довгострокового розвитку.

Для ФОП «Силенко Роман Михайлович» розрахунок економічної ефективності охоплює комплекс заходів, ідентифікованих у попередніх підрозділах, зокрема оптимізацію витрат, модернізацію матеріально-технічної бази, розширення маркетингової активності, диверсифікацію діяльності та посилення кадрового потенціалу. Горизонт планування для оцінки ефективності встановлено на рівні двох років (2025-2026 роки). Базовим роком для порівняння виступає 2024 рік з фактичними показниками діяльності, що дозволяє коректно ідентифікувати приріст результативних параметрів внаслідок реалізації стратегічних ініціатив.

Систематизація запропонованих заходів за функціональними напрямками та оцінка необхідних інвестицій для їх реалізації представлена в таблиці 3.11. Дана структуризація дозволяє виокремити пріоритетні напрями фінансування та

оцінити загальну потребу в інвестиційних ресурсах для реалізації комплексної стратегії підвищення конкурентного статусу.

Таблиця 3.11 – Інвестиційна програма реалізації заходів підвищення конкурентного статусу

Напрямок заходів	Конкретні заходи	Термін реалізації	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Очікуваний ефект
Оптимізація витрат	Перегляд умов з постачальниками, впровадження системи управління запасами	1-2 квартал 2025	15,0	Зниження собівартості на 5-7%
Модернізація ОЗ	Оновлення транспорту, складське обладнання, холодильне обладнання	2-4 квартал 2025	95,0	Зниження експлуатаційних витрат на 15%
Цифровізація	Створення сайту, інтеграція з маркетплейсами, впровадження CRM-системи	2-3 квартал 2025	55,0	Збільшення доходів на 10-12%
Розширення персоналу	Найм 2 додаткових працівників з фондом оплати праці	Протягом 2025-2026	378,0	Збільшення обсягу робіт на 60-80%
Маркетинг	Програма лояльності, локальна реклама, SMM, брендинг	Протягом 2025-2026	48,0	Збільшення клієнтської бази на 25-30%
Географічна експансія	Розширення зони доставки, вихід на суміжні райони	3-4 квартал 2025	35,0	Збільшення ринкової частки на 2-3 п.п.
Розширення асортименту	Додавання преміум-сегменту, органічної продукції, 3 нові товарні групи	2 квартал 2025	42,0	Збільшення середнього чека на 15%
Розвиток B2B	Активні продажі корпоративним клієнтам, участь у тендерах	Протягом 2025-2026	28,0	Забезпечення стабільних контрактів
Разом інвестиції	-	2025-2026	696,0	Комплексний синергетичний ефект

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, загальна потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації комплексної програми підвищення конкурентного статусу оцінюється на рівні 696,0 тис. грн. протягом двох років, з яких найбільша частка припадає на

розширення персоналу з відповідним фондом оплати праці (378,0 тис. грн.) та модернізацію основних засобів (95,0 тис. грн.).

Прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства за сценарієм реалізації запропонованих заходів здійснюється на основі оцінки впливу кожної групи ініціатив на ключові показники доходів та витрат (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз фінансових результатів за сценарієм реалізації заходів

Показник	Базовий 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Приріст 2026/2024 абс.	Приріст 2026/2024 відн., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1182,5	1450,0	1680,0	497,5	42,1
Собівартість реалізації, тис. грн.	809,2	942,0	1058,0	248,8	30,7
Валовий прибуток, тис. грн.	373,3	508,0	622,0	248,7	66,6
Рівень валової рентабельності, %	31,6	35,0	37,0	5,4 п.п.	-
Інші операційні витрати, тис. грн.	235,5	285,0	325,0	89,5	38,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	189,0	315,0	378,0	189,0	100,0
Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн.	137,8	223,0	297,0	159,2	115,5
Рівень операційної рентабельності, %	11,7	15,4	17,7	6,0 п.п.	-
Податок на прибуток, тис. грн.	26,0	42,2	56,2	30,2	116,2
Чистий прибуток, тис. грн.	111,8	180,8	240,8	129,0	115,4
Рівень рентабельності, %	9,5	12,5	14,3	4,8 п.п.	-

Джерело: розраховано автором

Базовими припущеннями для побудови фінансового прогнозу виступають: збільшення обсягу доходів на 15% щорічно за рахунок розширення клієнтської бази, географічної експансії та диверсифікації каналів збуту; зниження відносної собівартості на 3-5 процентних пунктів завдяки ефекту масштабу та оптимізації закупівель; зростання інших операційних витрат пропорційно до зростання

масштабів діяльності з коефіцієнтом еластичності 0,85. Прогнозні фінансові результати демонструють суттєве покращення всіх ключових показників діяльності підприємства протягом планового періоду. Чистий дохід від реалізації прогнозується на рівні 1680,0 тис. грн. в 2026 році, що відповідає приросту на 42,1% порівняно з базовим роком. Чистий прибуток прогнозується на рівні 240,8 тис. грн. в 2026 році проти 111,8 тис. грн. в базовому році, що означає приріст на 115,4% або більш ніж подвоєння показника. Рівень чистої рентабельності зросте з 9,5% до 14,3%, що наблизить підприємство до середньогалузових показників для успішних підприємств роздрібної торгівлі продуктами харчування.

Оцінка впливу запропонованих заходів на ринкову позицію підприємства здійснюється через прогнозування зміни ринкової частки та конкурентних позицій відносно основних гравців регіонального ринку (табл. 3.13)

Таблиця 3.13 – Прогноз зміни конкурентних позицій торговельного підприємства на регіональному ринку

Показник	Базовий 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Зміна 2026/2024
Обсяг ринку, тис. грн.	6432,5	6950,0	7500,0	+1067,5
Обсяг продажу ФОП, тис. грн.	1182,5	1450,0	1680,0	+497,5
Ринкова частка ФОП, %	18,4	20,9	22,4	+4,0 п.п.
Обсяг продажу ТОВ «Регіон Продукт», тис. грн.	3200,0	3460,0	3740,0	+540,0
Ринкова частка ТОВ «Регіональні Продукти», %	49,8	49,8	49,9	+0,1 п.п.
Обсяг продажу ФОП «Карпатські Делікатеси», тис. грн.	1100,0	1185,0	1280,0	+180,0
Ринкова частка ФОП «Карпатські Делікатеси», %	17,1	17,1	17,1	0,0 п.п.
Обсяг продажу ФОП «Т.Д. Єлизавета», тис. грн.	950,0	980,0	1010,0	+60,0
Ринкова частка ФОП «Т.Д. Єлизавета», %	14,8	14,1	13,5	-1,3 п.п.
Розрив між ФОП Силенко та лідером ринку, п.п.	31,4	28,9	27,5	-3,9 п.п.
Позиція ФОП Силенко на ринку	2 місце	2 місце	2 місце (зміцнення)	Скорочення відриву від лідера

Джерело: розраховано автором

Базове припущення полягає в тому, що загальний обсяг регіонального ринку продовольчих товарів зростатиме на 8-10% щорічно відповідно до макроекономічних прогнозів та динаміки реальних доходів населення. За умови реалізації запропонованих заходів темпи зростання ФОП «Силенко Роман Михайлович» перевищуватимуть середньоринкові, що забезпечить нарощування ринкової частки.

Прогноз конкурентних позицій свідчить про можливість суттєвого зміцнення ринкових позицій ФОП «Силенко Роман Михайлович» протягом планового періоду. Ринкова частка підприємства прогнозується на рівні 22,4% в 2026 році проти 18,4% в базовому році, що відповідає приросту на 4,0 процентних пункти.

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності є аналіз впливу запропонованих заходів на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Реалізація інвестиційної програми вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів, що може тимчасово погіршити показники ліквідності та автономії. Проте прогнозоване зростання операційних грошових потоків має забезпечити швидке відновлення фінансової стійкості та вихід на новий рівень фінансових можливостей для подальшого розвитку (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогноз показників фінансової стійкості та ефективності

Показник	Базовий 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Зміна 2026/2024	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,65	0,58	0,63	-0,02	$\geq 0,5$
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,68	1,92	+0,07	$\geq 1,5$
Коефіцієнт оборотності активів	1,85	2,12	2,35	+0,50	Зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	4,5	5,8	6,5	+2,0	Зростання
Рентабельність активів (ROA), %	17,5	24,2	29,8	+12,3 п.п.	$\geq 15\%$
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,5	32,8	38,5	+17,0 п.п.	$\geq 20\%$
Фондовіддача, грн./грн.	12,8	10,7	12,4	-0,4	Зростання
Продуктивність праці, тис. грн./особу	591,3	483,3	420,0	-171,3	Зростання обсягів

Джерело: розраховано автором

Прогнозні показники фінансової стійкості та ефективності підтверджують збереження фінансової стабільності підприємства протягом усього періоду реалізації інвестиційної програми. Коефіцієнт автономії, хоча й знизиться тимчасово до 0,58 в 2025 році внаслідок залучення кредитних ресурсів, залишається значно вище критичного рівня 0,5 та відновлюється до 0,63 в 2026 році.

Зниження показника продуктивності праці з 591,3 до 420,0 тис. грн. на особу є природним наслідком розширення штату з 2 до 4 працівників та не свідчить про погіршення ефективності, оскільки загальний обсяг робіт зростає на 80%, що значно перевищує приріст чисельності персоналу на 100%. Відтак, показник продуктивності праці слід інтерпретувати в контексті зміни абсолютних обсягів діяльності, а не відносних величин. Фондовіддача залишається на високому рівні близько 12,4 грн. на 1 грн. вартості основних засобів, що свідчить про інтенсивне використання матеріально-технічної бази підприємства.

Інтегральна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснюється на основі розрахунку комплексу показників, що характеризують різні аспекти результативності інвестиційної програми. До таких показників відносяться чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI), дисконтований термін окупності (DPP). Для дисконтування грошових потоків використовується ставка дисконтування на рівні 18%, що відповідає середній вартості капіталу для підприємств малого бізнесу в Україні з урахуванням премії за ризик (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Інтегральні показники економічної ефективності інвестиційної програми

Показник	Значення	Інтерпретація	Висновок щодо ефективності
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	696,0	Необхідні капіталовкладення за 2025-2026 роки	Реалістичний для підприємства обсяг
Приріст операційного прибутку (середньорічний), тис. грн.	159,2	Додатковий ЕВІТ від реалізації заходів	Суттєве покращення

Продовження таблиці 3.15

Показник	Значення	Інтерпретація	Висновок щодо ефективності
Приріст чистого прибутку (кумулятивний за 2 роки), тис. грн.	309,8	Сукупний чистий ефект за період	Значний приріст
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис. грн.	142,5	Теперішня вартість майбутніх вигод мінус інвестиції	$NPV > 0$, проект ефективний
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	34,2	Ставка, при якій $NPV = 0$	$IRR > 18\%$, проект привабливий
Індекс прибутковості (PI)	1,20	Співвідношення дисконтованих вигод до інвестицій	$PI > 1$, проект доцільний
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	38,5	Період повернення інвестицій з урахуванням дисконтування	Прийнятний для стратегічного проекту
Приріст інтегрального показника КС	+0,334	Зміна конкурентного статусу (з 0,818 до 1,152)	Перехід до категорії високого КС

Джерело: розраховано автором

Інтегральні показники економічної ефективності підтверджують доцільність реалізації запропонованої інвестиційної програми. Чистий дисконтований дохід на рівні 142,5 тис. грн. свідчить, що теперішня вартість майбутніх вигод від реалізації проекту перевищує необхідні інвестиції, що робить проект економічно привабливим.

Дисконтований термін окупності на рівні 38,5 місяців є прийнятним для стратегічного інвестиційного проекту, спрямованого на фундаментальне підвищення конкурентного статусу підприємства. Відтак, враховуючи, що більшість заходів мають середньо- та довгостроковий характер впливу на конкурентоспроможність, термін окупності трохи більше трьох років є цілком виправданим. Особливо важливим є той факт, що приріст інтегрального показника конкурентного статусу на 0,334 пункти забезпечить якісний перехід підприємства до категорії високого конкурентного статусу, що створить стратегічні передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу ФОП «Силенко Роман Михайлович», можна констатувати їх високу економічну доцільність та стратегічну обґрунтованість. По-перше, комплексна інвестиційна програма на суму 696,0 тис. грн. забезпечить приріст чистого прибутку на 129,0 тис. грн. щорічно починаючи з 2026 року, що відповідає зростанню показника на 115,4% порівняно з базовим роком. По-друге, реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити ринкову частку підприємства на 4,0 процентних пункти до рівня 22,4%, що значно зміцнить конкурентні позиції на регіональному ринку та скоротить відрив від лідера галузі. По-третє, інтегральні показники ефективності інвестиційної програми ($NPV = 142,5$ тис. грн., $IRR = 34,2\%$, $PI = 1,20$) однозначно підтверджують економічну привабливість проекту навіть з урахуванням ставки дисконтування 18%.

Критично важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане якісний перехід підприємства до категорії високого конкурентного статусу з приростом інтегрального показника на 0,334 пункти до рівня 1,152. Це створить стратегічні передумови для подальшого розвитку бізнесу, підвищить інвестиційну привабливість підприємства для потенційних партнерів та кредиторів, забезпечить більшу стійкість до несприятливих змін зовнішнього середовища. Збалансована структура інвестиційної програми з акцентом на швидкоокупні проекти в короткостроковій перспективі та стратегічні ініціативи в середньостроковому горизонті забезпечує оптимальне співвідношення між ризиком та очікуваною віддачею від інвестицій.

Відтак, з урахуванням як фінансових, так і нефінансових ефектів, реалізація запропонованої інвестиційної програми підвищення конкурентного статусу є стратегічно виправданою та економічно ефективною для ФОП «Силенко Роман Михайлович» у контексті зміцнення його позицій на регіональному ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку можна зробити такі висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

У процесі дослідження встановлено, що конкурентний статус є динамічною категорією, що відрізняється від конкурентоспроможності акцентом на фактичному ринковому становищі. Систематизовано методи оцінки, серед яких для регіонального контексту найбільшу практичну цінність мають комплексні підходи, що поєднують матричні моделі, бенчмаркінг та фінансово-економічний аналіз. Окрему увагу приділено методам прогнозування, де в умовах нестабільності ефективним є комбінування сценарного підходу з інструментами імітаційного моделювання, що дозволяє враховувати специфіку локальних ринків.

2. Надано організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ФОП «Силенко Р.М.».

Аналіз виявив стійке зростання операційних показників: обсяг доходів за 2022–2024 рр. зріс на 85,6%, а продуктивність праці є найвищою серед конкурентів. Водночас діагностовано структурні дисбаланси: випереджаюче зростання собівартості (103,6%), що призвело до падіння рентабельності продажу до 9,5%, та критичний стан основних засобів із коефіцієнтом оновлення 0,123 та зносом 20,9%. Це свідчить про необхідність переходу від екстенсивного зростання до стратегії, орієнтованої на ефективність та інвестиції.

3. Здійснено аналіз конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Визначено, що ФОП «Силенко Р.М.» займає другу ринкову позицію з часткою 18,4%, демонструючи найвищу динаміку її зростання (+3,8 п.п. за рік). Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (7,55 бала) виявила сильні сторони

у логістичних можливостях та якості продукції, але слабкі – у інноваційності та фінансовій стабільності. Модель Портера підтвердила високий тиск з боку існуючих конкурентів та покупців, що обумовлює доцільність стратегії диференціації на основі якості сервісу та логістики.

4. Визначено основні проблеми та фактори, що впливають на зміну конкурентного статусу торговельного підприємства та його ринкової позиції.

Ключовою проблемою визнано неефективне управління витратами, де випередження зростання собівартості над доходами на 18,1 п.п. нівелює позитивну динаміку продажів. Факторний аналіз підтвердив, що саме це стало головною причиною падіння чистого прибутку у 2024 році. Серед зовнішніх факторів найбільший негативний вплив мають макроекономічна нестабільність та цінова агресія великих мереж. Сценарний прогноз на 2025 рік показав, що без втручання песимістичний розвиток подій призведе до подальшого погіршення всіх фінансових результатів.

5. Визначено резерви підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства.

Систематизовано резерви за чотирма напрямками: фінансово-економічні (оптимізація витрат), операційні (модернізація ОЗ, логістики), маркетингові (онлайн-платформа, B2B-сегмент) та ресурсні (прискорення оборотності активів). Найбільший потенціал зростання доходів (до 595 тис. грн.) та ринкової частки (до 10,5 п.п.) пов'язаний саме з маркетинговими резервами. Інтегральна оцінка показала, що сукупна реалізація заходів може підвищити інтегральний показник конкурентного статусу на 0,41–0,55 пунктів.

6. Здійснено моделювання впливу ключових факторів на майбутній конкурентний статус торговельного підприємства.

На основі побудованої регресійної моделі ($R^2=0,872$) виявлено, що найбільший вплив на конкурентний статус мають ринкова частка та рентабельність продажу. Імітаційне моделювання за кварталами обґрунтувало етапну послідовність впровадження заходів із загальним інвестиційним циклом у 8 кварталів. Прогноз за реалістичним сценарієм передбачає зростання

інтегрального показника до 1,085, що відповідає переходу до категорії високої конкурентоспроможності.

7. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентного статусу торговельного підприємства на регіональному ринку.

Розрахунки підтвердили високу ефективність інвестиційної програми обсягом 696 тис. грн.: чистий дисконтований дохід складає 142,5 тис. грн., внутрішня норма прибутковості – 34,2%, що значно перевищує вартість капіталу. Реалізація заходів забезпечить до 2026 року подвоєння чистого прибутку, зростання рентабельності продажу до 14,3% та закріплення позиції міцного другого гравця на ринку. Отже, запропоновані рішення є комплексними, економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення стійкого конкурентного статусу, що є основою для довгострокового розвитку підприємства.

Критично важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане якісний перехід підприємства до категорії високого конкурентного статусу з приростом інтегрального показника на 0,334 пункти до рівня 1,152. Це створить стратегічні передумови для подальшого розвитку бізнесу, підвищить інвестиційну привабливість підприємства для потенційних партнерів та кредиторів, забезпечить більшу стійкість до несприятливих змін зовнішнього середовища. Збалансована структура інвестиційної програми з акцентом на швидкоокупні проекти в короткостроковій перспективі та стратегічні ініціативи в середньостроковому горизонті забезпечує оптимальне співвідношення між ризиком та очікуваною віддачею від інвестицій.

Відтак, з урахуванням як фінансових, так і нефінансових ефектів, реалізація запропонованої інвестиційної програми підвищення конкурентного статусу є стратегічно виправданою та економічно ефективною для ФОП «Силенко Роман Михайлович» у контексті зміцнення його позицій на регіональному ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aldahmani E., Alzubi A., Iyiola K. Demand Forecasting in Supply Chain Using Uni-Regression Deep Approximate Forecasting Model. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14(18). Article 8110. DOI: <https://doi.org/10.3390/app14188110>.
2. Eiglsperger J., Haselbeck F., Stiele V., Serrano Guadarrama C., Lim-Trinh K., Menrad K., Hannus T., Grimm D. G. Forecasting seasonally fluctuating sales of perishable products in the horticultural industry. *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 249. Article 123438. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123438>.
3. İnce M. N., Taşdemir Ç. Forecasting Retail Sales for Furniture and Furnishing Items through the Employment of Multiple Linear Regression and Holt–Winters Models. *Systems*. 2024. Vol. 12(6). Article 219. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060219>.
4. Vukovic D. B., Spitsina L., Griбанова E., Spitsin V., Lyzin I. Predicting the Performance of Retail Market Firms: Regression and Machine Learning Methods. *Mathematics*. 2023. Vol. 11(8). Article 1916. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11081916>.
5. Ye L., Xie N., Boylan J. E., Shang Z. Forecasting seasonal demand for retail: A Fourier time-varying grey model. *International Journal of Forecasting*. 2024. Vol. 40(4). pp. 1467–1485. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2023.12.006>.
6. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 10–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-10-16).
7. Годзіра Д. О., Сарай Н. І. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-11>.
8. Донецькова В. А., Панченко М. О. Особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 5 (57). С. 30–37. DOI: [10.15276/ETR.05.2021.4](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.4).

9. Думанська К. С., Прокоф'єв Ю. Г. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 70. С. 1000–1005. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188>.

10. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 260–266. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-31>.

11. Ковтуненко Є. В. Аспекти інтеграції прогнозування конкурентного статусу в стратегічне управління торговельним підприємством. Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 85–89.

12. Ковтуненко Є. В. Прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства. Економіка, фінанси, облік та управління: сучасні виклики та стратегічні пріоритети розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 10 травня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2025. С. 35–37.

13. Кузьменко О. М., Круль Д. М. Аналіз конкурентного середовища торговельних мереж на українському ринку. *Development Service Industry Management*. 2025. Т. 11. № 1. С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(1)).

14. Лук'яненко Д. Г. Конкурентний статус українських університетів: європейський та глобальний вимір. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Т. 2. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-9>.

15. Нестеров В. Ф., Шиш А. М., Музиченко Т. О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 59. С. 182–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87>.

16. Павлішина Н. М. Аналіз конкурентоспроможності продукції: методи, індикатори, прогнозування. *Бізнес-інформ*. 2020. DOI: 10.32840/2522-4263/2020-1-21.
17. Самофалова М. О. Прогнозування рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-12>.
18. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Національна економіка*. 2021. № 1. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.11>.
19. Сарай Н. І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>.
20. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.65>.
21. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 26. С. 318–323. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.
22. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3. С. 56–64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7.
23. Файвішенко Д. С. Матричний аналіз конкурентоспроможності (прикладні підходи). *Економіка: реалії часу*. 2020. № 2. DOI: 10.32840/1814-1161/2020-2-27.
24. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2 (54). С. 92–98. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.12.
25. Швець В. Я., Баранець Г. В., Гребенко Д. О. Сценарне прогнозування змін стану металургійних підприємств України в умовах війни на основі

ймовірнісних методів. *Економіка підприємства*. 2023. № 2. С. 136–144. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.136>.

26. Шкуренко О. Б. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка"*. 2020. № 8(16). DOI: 10.33296/2707-0654-8(16)-13.

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА
УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING, AND
MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES
AND STRATEGIC DEVELOPMENT PRIORITIES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 травня 2025 р.
May 10, 2025

м. Кропивницький, Україна
Kropyvnytskyi, Ukraine



Федорчак О. Є.

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ
 ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО
 ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА 21

СЕКЦІЯ 4. МАРКЕТИНГ
SECTION 4. MARKETING..... 23

Стамат В. М., Гетманцева К. С.

DIGITAL-МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ
 ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 23

Стамат В. М., Шаповалов Б. Ю.

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СТАН,
 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 25

СЕКЦІЯ 5. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА І ОБОРОНА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ
SECTION 5. NATIONAL SAFETY AND DEFENSE UNDER THE CONDITIONS OF
CRISIS PHENOMENA..... 28

Грищенко С. С.

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ OSINT У ЗАХИСТІ
 НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ВІД ІНФОРМАЦІЙНИХ ВИТОКІВ 28

СЕКЦІЯ 6. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ
SECTION 6. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES 31

Єфанов В. А.

ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ
 ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ 31

Іншин Б. І.

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
 ДІЯЛЬНОСТІ 33

Ковтуненко Є. В.

ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО
 ПІДПРИЄМСТВА 35

Колесник Д. К.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
 СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 37

УДК 339.137.2:658.8:005.521

Ковтуненко Є. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Клочко Т. А.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
 імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У змістовному аспекті конкурентний статус торговельного підприємства включає три ключові компоненти. По-перше, це ринкова позиція підприємства, яка визначається його часткою ринку, впізнаваністю бренду та лояльністю споживачів. Для торговельних підприємств особливо важливими є географічне розташування точок продажу, розвиненість мережі та охоплення цільової аудиторії, що безпосередньо впливає на доступність товарів для споживачів.

По-друге, конкурентний статус характеризується здатністю підприємства ефективно використовувати внутрішні ресурси та можливості. Для торговельних підприємств це насамперед включає управління товарним асортиментом, оптимізацію логістичних процесів, ефективну цінову політику, а також рівень кваліфікації персоналу, особливо того, що безпосередньо взаємодіє з клієнтами.

По-третє, невід'ємною складовою конкурентного статусу є адаптивність підприємства до мінливого зовнішнього середовища та здатність прогнозувати й своєчасно реагувати на зміни споживчих переваг, дії конкурентів та макроекономічні тенденції. В умовах цифровізації економіки це також передбачає спроможність торговельного підприємства впроваджувати інноваційні технології обслуговування, розвивати онлайн-канали продажів та використовувати сучасні інструменти маркетингу [1, с. 55-56].

Важливо відзначити, що конкурентний статус торговельного підприємства не є тотожним поняттю конкурентоспроможності. Якщо конкурентоспроможність переважно орієнтована на оцінку поточного стану, то конкурентний статус додатково враховує стратегічний потенціал підприємства, його стійкість до негативних змін зовнішнього середовища та здатність утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [2, с. 155].

Прогнозування конкурентного статусу торговельного підприємства традиційно базується на низці класичних методів, які дозволяють оцінити його позицію на ринку та передбачити майбутні тенденції розвитку. Серед таких методів особливу роль відіграють економіко-статистичні підходи, що

ґрунтуються на аналізі часових рядів та екстраполяції історичних даних щодо показників діяльності підприємства. Ці методи передбачають вивчення динаміки частки ринку, обсягів продажів, рентабельності та інших кількісних параметрів з подальшим прогнозуванням їх змін у майбутньому.

Експертні методи прогнозування, зокрема метод Дельфі та метод мозкового штурму, також широко застосовуються для оцінки майбутнього конкурентного статусу торговельних підприємств. Вони базуються на залученні фахівців галузі, які на основі власного досвіду та інтуїції формують прогнози щодо розвитку ринкової ситуації. Перевагою експертних методів є можливість врахування якісних факторів та неформалізованих знань експертів. Однак їх обмеженням є суб'єктивність оцінок, залежність від кваліфікації залучених експертів та потенційна упередженість, що може призвести до систематичних помилок у прогнозуванні [3, с. 122].

Матричні методи стратегічного аналізу, такі як матриця BCG, матриця McKinsey та модель Shell/DPM, також належать до класичного інструментарію прогнозування конкурентного статусу. Вони дозволяють позиціонувати підприємство відносно конкурентів за ключовими параметрами та визначити перспективні напрями розвитку [3, с. 121].

Моделі конкурентного аналізу, зокрема модель п'яти сил М. Портера, дозволяють оцінити інтенсивність конкуренції та привабливість галузі для торговельного підприємства. Однак ці моделі часто є статичними і не враховують динамічний характер конкурентних відносин та швидку зміну умов ведення бізнесу, особливо в контексті цифровізації торгівлі та розвитку нових форматів взаємодії з клієнтами [3, с. 121].

Таким чином, конкурентний статус торговельного підприємства є інтегральною характеристикою, що синтезує інформацію про ринкове позиціонування, ресурсний потенціал та стратегічні можливості компанії у конкурентному середовищі, визначаючи її здатність не лише виживати в умовах конкуренції, але й успішно розвиватися, забезпечуючи стійке зростання основних показників діяльності.

Список літератури

1. Ус Ю. В. Конкурентний статус підприємства: методичний інструментарій інноваційного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 53-58.
2. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 153-158.
3. Яшкіна Н. В., Кальмус Я. О. Використання експертних методів для оцінювання конкурентоспроможності малих підприємств метизного виробництва. *Економічний вісник ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет*. 2015. № 1. С. 119-124.

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ РОЗВИТОК НАУКИ,
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ
СФЕРИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ВИКЛИКИ

INTERDISCIPLINARY DEVELOPMENT OF SCIENCE,
EDUCATION, TECHNOLOGY AND THE
SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE:
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 липня 2025 р.
July 10, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Голобородько М. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	77
Іншин Б. І. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	81
Ковтуненко Є. В. АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	85
Колесник Д. К. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	89
Копиця Р. В. ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	92
Лазаренко О. В. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	96
СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ SECTION 9. PUBLIC MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION...	100
Захарін А. А. СОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	100
СЕКЦІЯ 10. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 10. PSYCHOLOGICAL SCIENCES	105
Дуб В. Г., Николаїшин М. І. ЕМОЦІЙНІ ПЕРЕЖИВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	105
Лісніченко Т. В. ПСИХОЛОГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПСИХОЛОГІЧНО-СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА РОБІТНИКІВ.....	108
Потапов С. О. ФЕНОМЕН РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ВІКОВІ, ГЕНДЕРНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЧИННИКИ	110
СЕКЦІЯ 11. МЕДИЧНІ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНІ НАУКИ SECTION 11. MEDICAL AND PHARMACEUTICAL SCIENCES.....	115
Єхалов В. В., Романюта І. А., Миронов Д. В. ТЕРМІЧНІ ОПІКИ РОТОВОЇ ПОРОЖНИНИ В ДОРОСЛИХ І ДІТЕЙ	115

УДК 005.21:339.13:005.52

Ковтуненко Є. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Клочко Т. А.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне торговельне середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що вимагає від підприємств постійного моніторингу власних конкурентних позицій та прогнозування їх змін у майбутньому. Інтеграція прогнозування конкурентного статусу в систему стратегічного управління стає критично важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельних підприємств. Ефективне поєднання методів конкурентного аналізу з процесами стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й активно формувати власні конкурентні переваги.

Прогнозування конкурентного статусу являє собою системний процес передбачення майбутніх позицій підприємства на ринку відносно його конкурентів на основі аналізу внутрішніх можливостей, зовнішніх загроз та тенденцій розвитку галузі. Інтеграція цього процесу в стратегічне управління передбачає створення єдиної системи, де результати конкурентного прогнозування безпосередньо впливають на формування стратегічних цілей, вибір конкурентних стратегій та розподіл ресурсів підприємства [1, с. 121].

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Процес інтеграції прогнозування конкурентного статусу в стратегічне управління торговельним підприємством стикається з рядом об'єктивних викликів та обмежень. Високий рівень динамічності торговельного середовища ускладнює точне прогнозування конкурентних позицій на довгостроковий період. Обмеженість ресурсів, особливо для малих та середніх торговельних підприємств, може перешкоджати створенню повноцінної системи конкурентного аналізу та прогнозування. Недостатня кваліфікація персоналу у сфері стратегічного аналізу та прогнозування також може знижувати ефективність інтеграційних процесів. Крім того, складність отримання достовірної інформації про діяльність конкурентів, особливо в умовах посилення конкуренції та комерційної таємниці, створює додаткові перешкоди для якісного прогнозування конкурентного статусу.

В цілому, інтеграція прогнозування конкурентного статусу в стратегічне управління торговельним підприємством є складним багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу та комплексного врахування специфіки торговельної діяльності. Успішна реалізація цієї інтеграції забезпечує підприємствам можливість проактивного управління конкурентоспроможністю та формування стійких конкурентних переваг.

Список літератури

1. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Електронне наукове фахове видання “Соціально-економічні проблеми і держава”*. 2024. № 1 (30). С. 118-130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118> URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf> (дата звернення: 02.07.2025).
2. Павлик І. Л. Сервісна стратегія у формуванні конкурентного статусу підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 96-100.
3. Яшкіна Н. В., Кальмус Я. О. Використання експертних методів для оцінювання конкурентоспроможності малих підприємств метизного виробництва. *Економічний вісник ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет*. 2015. № 1. С. 119-124.

Додаток Б

Зовнішні фактори впливу на конкурентний статус ФОП «Силенко Роман Михайлович»

Групи факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Інтенсивність впливу	Динаміка впливу 2022-2024
Макроекономічні	Інфляція та зростання цін	Негативний	Висока	Посилення впливу
	Зміна курсу національної валюти	Негативний	Середня	Нестабільна
	Зниження купівельної спроможності населення	Негативний	Висока	Посилення впливу
	Нестабільність енергопостачання	Негативний	Висока	Періодичний вплив
Ринкові	Посилення конкуренції з боку великих мереж	Негативний	Висока	Постійне посилення
	Поява нових локальних конкурентів	Негативний	Середня	Помірне зростання
	Зростання вимог споживачів до якості	Позитивний	Середня	Постійне зростання
	Розвиток онлайн-торгівлі	Позитивний/Негативний	Висока	Експоненційне зростання
Постачальницькі	Зростання цін на сировину та товари	Негативний	Висока	Стабільно високий вплив
	Порушення логістичних ланцюгів	Негативний	Середня	Періодичний вплив
	Обмежений вибір постачальників	Негативний	Низька	Стабільний вплив
Регуляторні	Зміни податкового законодавства	Негативний	Середня	Періодичний вплив
	Посилення санітарних вимог	Негативний	Середня	Стабільний вплив

	Ускладнення процедур ліцензування	Негативний	Низька	Незначний вплив
Технологічні	Цифровізація бізнес-процесів конкурентів	Негативний	Висока	Прискорення
	Розвиток безготівкових платежів	Позитивний	Середня	Стабільне зростання
	Необхідність впровадження нових технологій	Негативний	Середня	Постійний тиск

Додаток В**Параметри регресійної моделі впливу факторів на конкурентний статус**

Фактор моделі	Позначення	Коефіцієнт регресії	Стандарт на помилка	t-статистика	Еластичність	Інтерпретація впливу
Константа	β_0	0,245	0,082	2,988	-	Базовий рівень конкурентного статусу
Рентабельність продажу, %	β_1	0,0285	0,0068	4,191	0,32	Зростання РП на 1 п.п. → приріст КС на 0,0285
Темп приросту доходів, %	β_2	0,0042	0,0011	3,818	0,28	Зростання ТД на 1% → приріст КС на 0,0042
Ринкова частка, %	β_3	0,0195	0,0054	3,611	0,35	Зростання РЧ на 1 п.п. → приріст КС на 0,0195
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	β_4	0,00085	0,00024	3,542	0,26	Зростання ПП на 100 тис. грн. → приріст КС на 0,085
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	β_5	-0,0118	0,0035	-3,371	-0,19	Зростання зносу на 1 п.п. → зниження КС на 0,0118
Кількість напрямів діяльності	β_6	0,0520	0,0165	3,152	0,21	Додавання 1 напрямку → приріст КС на 0,0520
Показники якості моделі	$R^2 = 0,872$	$R^2_{adj} = 0,841$	F-статистика = 28,15	p-value < 0,001	DW = 1,89	Модель статистично значуща

Додаток Г

Фінансова звітність ФОП «Силенко Роман Михайлович» за 2024 рік

Дата звіту	24.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA18040350170012518
Кількість працівників	2

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010		92.60
первісна вартість	1011		117.00
знос	1012		24.40
Усього за розділом I	1095		92.60
II. Оборотні активи Запаси	1100	83.20	235.20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	302.10	210.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	49.30	351.50
Інші оборотні активи	1190	5.10	6.70
Усього за розділом II	1195	439.70	803.70
Баланс	1300	439.70	896.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	196.90	308.70
Усього за розділом I	1495	197.90	309.70
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615		267.00
розрахунками з бюджетом	1620	47.00	42.50
Інші поточні зобов'язання	1690	194.80	277.10
Усього за розділом III	1695	241.80	586.60
Баланс	1900	439.70	896.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 182.50	957.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	809.20	565.60
Інші витрати	2165	235.50	213.70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 182.50	957.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 044.70	779.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	137.80	177.80

