

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**САВЕЛЬ Катерина Олександрівна**

На правах рукопису

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Формування конкурентних переваг підприємства  
(на прикладі Мережі магазинів “Лелека”)**

подається на здобуття  
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»  
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:  
Директор Херсонського інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
\_\_\_\_\_Петричук С.І., д.е.н.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026р.

Науковий керівник,  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

Виконано студенткою групи  
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

\_\_\_\_\_

**Чернівці-2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                   | 4   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....                | 9   |
| 1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання .....         | 9   |
| 1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства.....                                | 20  |
| 1.3. Методи оцінки та підходи до управління конкурентними перевагами підприємства .....       | 27  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЛЕЛЕКА» .....              | 36  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі магазинів «Лелека».....        | 36  |
| 2.2. Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку                         | 46  |
| 2.3. Аналіз існуючих конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека» ...                       | 54  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЛЕЛЕКА» ..... | 70  |
| 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності та розвитку мережі магазинів «Лелека».....     | 70  |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів і перспективи розвитку підприємства .....     | 79  |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                | 86  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                               | 90  |
| ДОДАТОК А .....                                                                               | 96  |
| ДОДАТОК В .....                                                                               | 98  |
| ДОДАТОК Г.....                                                                                | 99  |
| ДОДАТОК Д .....                                                                               | 101 |

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції, швидкі зміни споживчих потреб, розвиток цифрових технологій, нестабільність економічного середовища та глобалізаційні процеси змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність і шукати нові способи утримання позицій на ринку. У таких умовах саме формування конкурентних переваг стає одним із ключових факторів успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі проблема формування конкурентних переваг є особливо важливою, оскільки даний сектор характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від споживчого попиту та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Сучасні покупці звертають увагу не лише на ціну товару, але й на якість обслуговування, асортимент продукції, рівень сервісу, зручність здійснення покупок, репутацію підприємства та його присутність у цифровому просторі. Саме тому підприємства торгівлі змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління, маркетингу, комунікації з клієнтами та організації бізнес-процесів.

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце займають ефективність управління, фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень інноваційності, маркетингова політика, якість продукції та обслуговування. Підприємства, які здатні ефективно використовувати власні ресурси та оперативно реагувати на зміни ринку, мають значно вищі шанси на успішне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої уваги заслуговує проблема формування конкурентних переваг у регіональних торговельних мережах, які функціонують в умовах конкуренції не лише з місцевими підприємствами, а й з великими національними та міжнародними компаніями. У таких умовах важливого значення набуває здатність підприємства формувати власну унікальну ринкову позицію, забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів та створювати додаткову цінність для споживачів.

Об'єктом дослідження у даній магістерській роботі є мережа магазинів «Лелека», що здійснює діяльність у місті Чернівці. Підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі та має власні особливості організації діяльності, взаємодії з клієнтами та формування ринкових позицій. В умовах сучасного конкурентного середовища для мережі магазинів «Лелека» важливим завданням є забезпечення стабільного розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності.

Актуальність обраної теми полягає у необхідності дослідження сучасних підходів до формування конкурентних переваг підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека». Важливість даної тематики обумовлена тим, що ефективно сформовані конкурентні переваги дозволяють підприємству не лише утримувати існуючі ринкові позиції, але й забезпечувати подальший розвиток, збільшення прибутковості та розширення клієнтської бази.

Крім того, актуальність теми зростає в умовах цифровізації бізнесу та зміни поведінки споживачів. Сучасні підприємства все активніше використовують онлайн-комунікації, цифрові канали продажу, програми лояльності, інструменти маркетингової аналітики та клієнтоорієнтовані підходи. Формування конкурентних переваг сьогодні вже не обмежується лише ціною чи асортиментом товарів, а охоплює комплекс факторів,

пов'язаних із загальним клієнтським досвідом, іміджем підприємства та ефективністю управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів та рекомендацій для вдосконалення діяльності мережі магазинів «Лелека», підвищення рівня її конкурентоспроможності та зміцнення позицій на регіональному ринку. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані для покращення системи управління підприємством, оптимізації маркетингової діяльності, розвитку клієнтського сервісу та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Таким чином, дослідження проблем формування конкурентних переваг підприємства є важливим та актуальним напрямом сучасної управлінської науки і практики, а також має суттєве значення для забезпечення ефективного розвитку підприємств сфери роздрібної торгівлі в умовах динамічного конкурентного середовища.

**Метою магістерської роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства, аналіз конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність та значення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання;

- визначити основні фактори формування конкурентних переваг підприємства;

- розглянути методи оцінки та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику мережі магазинів «Лелека»;

- проаналізувати конкурентне середовище та ринкові позиції підприємства;

- оцінити існуючі конкурентні переваги мережі магазинів «Лелека»;

- визначити основні проблеми та перспективи розвитку підприємства;

- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека»;

- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека».

**Методологія дослідження** ґрунтується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методів аналізу та синтезу, системного підходу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, статистичних методів, графічного методу, SWOT-аналізу, методу спостереження, а також методів логічного та структурного аналізу для оцінки конкурентних переваг підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій для вдосконалення діяльності мережі магазинів «Лелека», підвищення рівня її конкурентоспроможності та зміцнення позицій на регіональному ринку. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації маркетингової діяльності підприємства, покращення системи обслуговування клієнтів, розвитку цифрових каналів комунікації та продажу, а також

підвищення ефективності управління підприємством загалом. Запропоновані заходи сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 58 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 101 сторінка.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та значення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його здатності ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. Посилення конкуренції між підприємствами, глобалізація економічних процесів, розвиток цифрових технологій та постійна зміна потреб споживачів змушують підприємства шукати нові шляхи забезпечення стабільного розвитку та утримання ринкових позицій. У таких умовах важливого значення набуває формування конкурентних переваг, які виступають основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового успіху.

Поняття конкурентних переваг є одним із ключових у сучасній економічній та управлінській науці. Саме наявність певних переваг дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів, залучати більшу кількість споживачів, формувати позитивний імідж та забезпечувати стабільне отримання прибутку. Конкурентні переваги визначають здатність підприємства ефективніше використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати додаткову цінність для клієнтів.

На думку І. Ансоффа, конкурентна перевага є результатом ефективного використання підприємством власних ресурсів та можливостей для досягнення кращих результатів порівняно з конкурентами [9, с. 42]. У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги вже не обмежуються лише нижчою ціною чи ширшим асортиментом товарів. Вони охоплюють широкий спектр характеристик діяльності підприємства, серед яких якість

продукції, рівень сервісу, інноваційність, швидкість обслуговування, репутація бренду, ефективність управління та використання сучасних цифрових технологій.

Як зазначає М. Портер, конкурентні переваги підприємства формуються завдяки створенню більшої цінності для споживача або через зниження витрат підприємства, або шляхом диференціації продукції та послуг [42, с. 56]. Дослідник підкреслює, що підприємство може досягти успіху лише за умов наявності чітко визначеної конкурентної стратегії, яка дозволяє йому ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати власну унікальність.

У сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів до трактування поняття «конкурентні переваги підприємства». Одні науковці розглядають їх як сукупність характеристик підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами, інші — як результат ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами. Проте більшість дослідників погоджується з тим, що конкурентні переваги є основою конкурентоспроможності підприємства та важливим фактором його розвитку.

За словами О. Кузьміна та Н. Мельник, конкурентні переваги підприємства являють собою сукупність унікальних характеристик та ресурсів, які забезпечують підприємству кращі позиції на ринку порівняно з конкурентами [38, с. 118]. Автори зазначають, що ефективне формування конкурентних переваг є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища.

Конкурентні переваги підприємства можуть мати різний характер та формуватися під впливом багатьох факторів. Одним із найважливіших факторів є рівень організації управління підприємством. Ефективна система

управління дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Водночас неефективне управління може призвести до втрати ринкових позицій та зниження конкурентоспроможності.

У сучасних умовах значного поширення набувають нематеріальні конкурентні переваги, пов'язані з брендом підприємства, його репутацією, рівнем довіри споживачів та клієнтоорієнтованістю. Сучасний споживач дедалі більше звертає увагу не лише на вартість товарів чи послуг, але й на якість сервісу, швидкість обслуговування, зручність здійснення покупки та емоційний досвід взаємодії з підприємством. Саме тому підприємства змушені приділяти значну увагу формуванню позитивного іміджу та розвитку довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим аспектом формування конкурентних переваг є використання інноваційних технологій. У сучасному бізнес-середовищі цифровізація стала одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем, онлайн-комунікацій, електронної комерції, CRM-систем та цифрового маркетингу дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та покращувати взаємодію зі споживачами.

Особливого значення конкурентні переваги набувають у сфері роздрібної торгівлі, оскільки цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від поведінки споживачів. Підприємства торгівлі змушені постійно вдосконалювати асортимент продукції, покращувати якість сервісу, впроваджувати програми лояльності та розширювати цифрові канали продажу. У таких умовах конкурентні переваги стають основним інструментом залучення та утримання клієнтів.

Для мережі магазинів «Лелека» формування конкурентних переваг є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій у місті Чернівці. Підприємство функціонує в умовах значної конкуренції з боку інших торговельних мереж та локальних магазинів, тому ефективне використання власних ресурсів, розвиток клієнтського сервісу та формування позитивного іміджу мають суттєве значення для забезпечення його конкурентоспроможності.

Серед основних конкурентних переваг сучасних торговельних підприємств можна виділити широкий асортимент товарів, доступну цінову політику, високу якість обслуговування, зручне розташування магазинів, ефективну систему комунікації з клієнтами, використання програм лояльності та сучасних цифрових технологій. Наявність таких переваг дозволяє підприємству формувати стійкі позиції на ринку та забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів.

Водночас конкурентні переваги не є постійними та потребують постійного вдосконалення. Зміна ринкових умов, поява нових конкурентів, розвиток технологій та зміна споживчих потреб змушують підприємства постійно адаптувати свою діяльність до сучасних викликів. Саме тому формування та підтримка конкурентних переваг повинні бути одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління підприємством.

Таким чином, конкурентні переваги підприємства являють собою сукупність унікальних характеристик, ресурсів та можливостей, які забезпечують підприємству кращі позиції на ринку порівняно з конкурентами. Вони є основою конкурентоспроможності підприємства та важливим фактором забезпечення його стабільного розвитку. У сучасних умовах господарювання формування конкурентних переваг потребує комплексного підходу, який охоплює ефективне управління ресурсами, розвиток інновацій,

покращення якості обслуговування та адаптацію до змін ринкового середовища.

У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги є основою забезпечення ефективної діяльності підприємства та його стабільного розвитку. Саме вони дозволяють підприємству формувати стійкі ринкові позиції, залучати споживачів та успішно конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Важливим аспектом дослідження конкурентних переваг є визначення їх основних видів та характеристик, оскільки це дозволяє підприємству правильно оцінити власний потенціал та сформувати ефективну конкурентну стратегію.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. На думку О. Грішнєвої, конкурентні переваги доцільно поділяти залежно від джерел їх формування, тривалості дії, рівня впливу на діяльність підприємства та можливості копіювання конкурентами [22, с. 87]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити особливості функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Одними з найбільш поширених є внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Внутрішні конкурентні переваги формуються безпосередньо всередині підприємства та пов'язані з ефективністю використання ресурсів, рівнем організації управління, кваліфікацією персоналу, фінансовими можливостями та інноваційним потенціалом. Саме внутрішні переваги значною мірою визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високу ефективність діяльності.

Зовнішні конкурентні переваги, у свою чергу, пов'язані із зовнішнім сприйняттям підприємства споживачами та партнерами. До них можна віднести репутацію підприємства, популярність бренду, рівень довіри клієнтів, якість обслуговування та сформований позитивний імідж. Як

зазначає Н. Тарнавська, саме зовнішні конкурентні переваги часто стають визначальним фактором при виборі споживачем певного підприємства чи торговельної марки [51, с. 103].

Важливе значення має поділ конкурентних переваг на цінові та нецінові. Цінові конкурентні переваги базуються на можливості підприємства пропонувати продукцію або послуги за нижчими цінами порівняно з конкурентами. Такі переваги можуть досягатися за рахунок оптимізації витрат, ефективної організації виробництва, використання сучасних технологій та масштабів діяльності підприємства.

Однак у сучасних умовах господарювання все більшого значення набувають саме нецінові конкурентні переваги. До них належать якість продукції, рівень сервісу, інноваційність, швидкість обслуговування, дизайн продукції, індивідуальний підхід до клієнтів, зручність придбання товарів та наявність додаткових послуг. За словами Л. Балабанової, нецінова конкуренція є більш ефективною у довгостроковій перспективі, оскільки дозволяє підприємству формувати стійку лояльність споживачів та забезпечувати унікальність своєї пропозиції [10, с. 59].

У сучасній економіці важливого значення набувають також інноваційні конкурентні переваги. Вони пов'язані зі здатністю підприємства впроваджувати нові технології, удосконалювати бізнес-процеси, використовувати цифрові інструменти управління та адаптуватися до сучасних тенденцій розвитку ринку. Інноваційні переваги дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування навіть в умовах високої конкуренції.

Окрему групу становлять кадрові конкурентні переваги, які формуються завдяки професійному персоналу, високому рівню кваліфікації працівників,

ефективній системі мотивації та корпоративній культурі. Саме персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, від якого залежить якість обслуговування клієнтів, ефективність управління та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Також важливими є маркетингові конкурентні переваги. Вони включають ефективну рекламну діяльність, використання сучасних каналів комунікації, розвиток бренду, систему просування товарів та програму лояльності клієнтів. У сучасних умовах підприємства активно використовують соціальні мережі, онлайн-рекламу, цифровий маркетинг та CRM-системи для формування довгострокових відносин зі споживачами.

Для торговельних підприємств значну роль відіграють логістичні конкурентні переваги, пов'язані зі швидкістю постачання товарів, ефективністю управління запасами, оптимізацією логістичних процесів та доступністю продукції для споживачів. Ефективна логістика дозволяє підприємству знижувати витрати та забезпечувати стабільний рівень обслуговування клієнтів.

Конкурентні переваги мають певні характеристики, які визначають їх ефективність та вплив на діяльність підприємства. Однією з найважливіших характеристик є унікальність. Перевага повинна відрізняти підприємство від конкурентів та бути складною для копіювання іншими суб'єктами ринку. Саме унікальні конкурентні переваги забезпечують підприємству довгострокову конкурентоспроможність.

Ще однією важливою характеристикою є стійкість конкурентних переваг. Підприємство повинно не лише сформувати певну перевагу, але й підтримувати її протягом тривалого часу. У сучасних умовах ринку конкурентні переваги швидко втрачають актуальність через розвиток технологій, зміну споживчих потреб та активність конкурентів. Саме тому

підприємства повинні постійно вдосконалювати власну діяльність та шукати нові можливості для розвитку.

Важливою характеристикою конкурентних переваг є їх здатність створювати цінність для споживача. Якщо перевага не забезпечує додаткової користі для клієнта, вона не буде ефективною з точки зору забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на клієнтоорієнтований підхід та формування позитивного клієнтського досвіду.

Для мережі магазинів «Лелека» важливими конкурентними перевагами можуть виступати широкий асортимент товарів, високий рівень обслуговування клієнтів, зручне розташування магазинів, використання програм лояльності та активна комунікація зі споживачами через цифрові канали. Формування таких переваг дозволяє підприємству зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Таким чином, конкурентні переваги підприємства можуть мати різний характер та формуватися під впливом багатьох факторів. Їх класифікація дозволяє більш ефективно оцінювати можливості підприємства та визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання найбільш ефективними є ті конкурентні переваги, які мають унікальний характер, забезпечують цінність для споживачів та можуть

У сучасних умовах розвитку економіки конкурентні переваги є одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вони визначають здатність підприємства функціонувати в умовах конкурентного ринку, утримувати власні позиції, залучати нових споживачів та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме наявність конкурентних переваг дозволяє підприємству формувати стійку ринкову позицію та досягати високих результатів діяльності.

Як зазначає І. Бланк, ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності формувати та підтримувати конкурентні переваги, які забезпечують перевагу над іншими учасниками ринку [11, с. 91]. У сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують в умовах постійних змін, високого рівня конкуренції та зростаючих вимог споживачів, тому саме конкурентні переваги стають основою їх стабільного розвитку.

Однією з основних функцій конкурентних переваг є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, пропонуючи споживачам більш привабливі умови порівняно з іншими підприємствами. Наявність конкурентних переваг дозволяє підприємству не лише утримувати свої ринкові позиції, але й розширювати частку ринку та підвищувати рівень прибутковості.

Важливу роль конкурентні переваги відіграють у процесі формування позитивного іміджу підприємства. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на репутацію підприємства, якість продукції, рівень обслуговування та соціальну відповідальність бізнесу. Саме тому підприємства, які мають сильний бренд та позитивну репутацію, отримують додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

За словами Т. Васильців, конкурентні переваги сприяють формуванню довіри споживачів до підприємства та забезпечують стабільність взаємовідносин із клієнтами [12, с. 137]. Високий рівень довіри позитивно впливає на рівень продажів, формування лояльності споживачів та загальну ефективність діяльності підприємства.

Конкурентні переваги також відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Підприємства, які мають ефективні конкурентні переваги, здатні отримувати вищі прибутки, залучати інвестиції

та більш ефективно використовувати власні ресурси. Водночас відсутність чітко сформованих переваг може призвести до втрати клієнтів, зниження доходів та погіршення фінансового стану підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційні конкурентні переваги. Розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та використання сучасних інформаційних систем дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Інноваційність стає важливим фактором забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Як зазначає О. Гудзь, підприємства, які активно впроваджують інновації та використовують сучасні технології управління, мають значно вищі можливості для формування стійких конкурентних переваг [23, с. 64]. Інноваційна діяльність сприяє оптимізації витрат, покращенню якості продукції та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Значну роль конкурентні переваги відіграють у сфері управління персоналом. Високий рівень професійної підготовки працівників, ефективна система мотивації та позитивна корпоративна культура дозволяють підприємству забезпечувати високу якість обслуговування та ефективність бізнес-процесів. Саме персонал є важливим джерелом формування конкурентних переваг у сучасному бізнесі.

Крім того, конкурентні переваги сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємства змушені швидко реагувати на економічні кризи, зміни споживчих потреб, розвиток технологій та появу нових конкурентів. Наявність ефективних конкурентних переваг дозволяє підприємству більш успішно функціонувати навіть у нестабільних умовах.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі конкурентні переваги мають особливе значення, оскільки саме цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від поведінки споживачів. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати асортимент продукції, покращувати якість сервісу, впроваджувати програми лояльності та використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Для мережі магазинів «Лелека» конкурентні переваги є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності та зміцнення позицій на регіональному ринку. Завдяки формуванню якісного сервісу, широкого асортименту товарів, ефективної комунікації зі споживачами та розвитку цифрових каналів взаємодії підприємство може забезпечувати стабільне зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Однією з важливих умов забезпечення ефективності діяльності підприємства є здатність підтримувати та розвивати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Як зазначає В. Прохорова, конкурентні переваги потребують постійного вдосконалення та адаптації до сучасних умов ринку [44, с. 211]. Саме тому підприємства повинні систематично аналізувати власну діяльність, оцінювати ринкову ситуацію та впроваджувати нові підходи до управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, конкурентні переваги відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, формуванню позитивного іміджу, підвищенню прибутковості та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання ефективне формування та підтримка конкурентних переваг є необхідною умовою успішного функціонування підприємства та його адаптації до динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно формувати та використовувати внутрішні конкурентні переваги. Саме внутрішні фактори створюють основу для стабільного функціонування підприємства, визначають рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища та впливають на ефективність господарської діяльності. Внутрішні фактори є тими елементами діяльності підприємства, на які керівництво може безпосередньо впливати шляхом прийняття управлінських рішень та впровадження відповідних організаційних заходів.

На думку О. Амоші, внутрішні фактори конкурентоспроможності формують потенціал підприємства та забезпечують можливість ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей [1, с. 74]. Саме внутрішнє середовище підприємства визначає рівень його готовності до конкурентної боротьби та здатність створювати цінність для споживачів.

Одним із ключових внутрішніх факторів формування конкурентних переваг є система управління підприємством. Ефективне управління забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень та швидке реагування на зміни ринкового середовища. Від рівня організації управлінських процесів значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Особливого значення в сучасних умовах набуває стратегічне управління, яке дозволяє підприємству визначати перспективні напрями розвитку, формувати довгострокові конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства, які мають чітко сформовану

стратегію розвитку, здатні більш ефективно використовувати власний потенціал та забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах високої конкуренції.

Важливим внутрішнім фактором формування конкурентних переваг є кадровий потенціал підприємства. Персонал виступає одним із найцінніших ресурсів сучасного підприємства, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію управлінських рішень, взаємодію зі споживачами та ефективність бізнес-процесів. Рівень професійної підготовки працівників, їх мотивація, досвід та кваліфікація безпосередньо впливають на якість продукції та послуг, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначає І. Срібна, сучасні підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку персоналу, формуванню корпоративної культури та створенню ефективної системи мотивації працівників [49, с. 112]. Висококваліфікований персонал дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим внутрішнім фактором є фінансовий стан підприємства. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, модернізацію обладнання, маркетингову діяльність, навчання персоналу та впровадження сучасних технологій. Фінансова стабільність забезпечує підприємству можливість ефективно функціонувати навіть в умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції.

Для підприємств сфери торгівлі особливого значення набуває ефективність управління товарними запасами, витратами та фінансовими потоками. Раціональне використання фінансових ресурсів дозволяє

підприємству знижувати собівартість продукції, підтримувати конкурентний рівень цін та забезпечувати стабільний прибуток.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє маркетингова діяльність підприємства. Саме маркетинг забезпечує вивчення потреб споживачів, аналіз ринку, формування асортиментної політики та розвиток комунікацій із клієнтами. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству підвищувати впізнаваність бренду, формувати позитивний імідж та забезпечувати лояльність споживачів.

У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові маркетингові інструменти, соціальні мережі, онлайн-рекламу та програми лояльності для формування довгострокових відносин із клієнтами. Використання сучасних комунікаційних каналів дозволяє підприємству підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами та зміцнювати власні ринкові позиції.

Суттєвим внутрішнім фактором є також рівень інноваційності підприємства. Інновації дозволяють підприємству вдосконалювати продукцію та послуги, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність праці та знижувати витрати. У сучасній економіці інноваційна діяльність виступає важливою умовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Як підкреслює В. Геєць, інноваційний розвиток є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [21, с. 58]. Використання сучасних технологій, автоматизація процесів та цифровізація управління дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати високий рівень ефективності діяльності.

Важливим фактором формування конкурентних переваг є якість продукції та послуг. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості

товарів, рівня сервісу та швидкості обслуговування. Саме тому підприємства повинні постійно вдосконалювати систему контролю якості та впроваджувати сучасні стандарти обслуговування клієнтів.

Для мережі магазинів «Лелека» внутрішні фактори мають важливе значення у процесі формування конкурентних переваг. Ефективна організація роботи персоналу, широкий асортимент товарів, високий рівень сервісу, зручність обслуговування та активне використання сучасних маркетингових інструментів дозволяють підприємству забезпечувати конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Крім того, важливу роль відіграє організаційна культура підприємства. Позитивний психологічний клімат у колективі, ефективна комунікація між працівниками та підтримка корпоративних цінностей сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів. Саме корпоративна культура значною мірою формує внутрішню стабільність підприємства та його здатність до розвитку.

Таким чином, внутрішні фактори формування конкурентних переваг охоплюють систему управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, маркетингову діяльність, рівень інноваційності, якість продукції та організаційну культуру підприємства. Саме ефективне використання внутрішнього потенціалу дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та досягати стабільного розвитку в умовах сучасного ринку.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить не лише від внутрішніх можливостей та ресурсів, але й від впливу зовнішнього середовища. Саме зовнішнє середовище формує умови функціонування підприємства, визначає рівень конкуренції, особливості споживчого попиту та можливості розвитку.

Постійні зміни економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів змушують підприємства адаптувати власну діяльність до нових ринкових умов та шукати ефективні способи підтримки конкурентних переваг.

На думку Н. Краснокутської, зовнішнє середовище підприємства являє собою сукупність факторів та умов, які впливають на результати діяльності підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності [36, с. 96]. У сучасній економіці підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, тому здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку.

Одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища є економічна ситуація в країні. Рівень інфляції, валютний курс, платоспроможність населення, рівень безробіття та загальна економічна стабільність безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Погіршення економічної ситуації призводить до зниження купівельної спроможності населення, скорочення попиту на товари та послуги, а також посилення конкуренції між підприємствами.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі економічні фактори мають особливе значення, оскільки саме вони визначають обсяги продажів, структуру споживчого попиту та фінансові результати діяльності. У періоди економічної нестабільності підприємства змушені переглядати цінову політику, оптимізувати витрати та адаптувати асортимент продукції до потреб споживачів.

Важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють політико-правові фактори. Законодавчі зміни, податкова політика, державне регулювання підприємницької діяльності, митні обмеження та державна підтримка бізнесу формують умови функціонування підприємств на ринку. Стабільне правове середовище сприяє розвитку підприємництва та залученню

інвестицій, тоді як часті зміни законодавства можуть створювати додаткові ризики для бізнесу.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають соціальні фактори. До них належать демографічна ситуація, рівень доходів населення, зміни у споживчих вподобаннях, стиль життя споживачів та культурні особливості. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на якість продукції, рівень сервісу, екологічність товарів та репутацію підприємства. Саме тому підприємства повинні постійно аналізувати зміни у поведінці споживачів та адаптувати власну діяльність до нових вимог ринку.

Як зазначає С. Ілляшенко, сучасні підприємства повинні орієнтуватися на потреби споживачів та використовувати маркетингові інструменти для вивчення ринку та формування ефективної стратегії розвитку [31, с. 141]. Орієнтація на споживача дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Одним із ключових факторів зовнішнього середовища є рівень конкуренції на ринку. Конкурентне середовище визначає умови функціонування підприємства, впливає на цінову політику, якість продукції та рівень інноваційної активності. Високий рівень конкуренції змушує підприємства постійно вдосконалювати власну діяльність, впроваджувати нові технології та шукати ефективні шляхи залучення клієнтів.

Для мережі магазинів «Лелека» конкурентне середовище є одним із ключових факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Підприємство функціонує в умовах значної конкуренції з боку інших торговельних мереж, супермаркетів та локальних магазинів міста Чернівці. Саме тому важливими умовами забезпечення конкурентоспроможності є розвиток клієнтського сервісу, формування позитивного іміджу та використання сучасних маркетингових інструментів.

Значний вплив на діяльність підприємств у сучасних умовах здійснюють технологічні фактори. Розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання електронної комерції та сучасних інформаційних систем суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу. Підприємства, які активно впроваджують інноваційні технології, отримують додаткові конкурентні переваги та мають можливість більш ефективно взаємодіяти зі споживачами.

Сучасні торговельні підприємства активно використовують онлайн-платформи, соціальні мережі, CRM-системи, цифрову рекламу та електронні канали продажу для підвищення ефективності діяльності та покращення комунікації з клієнтами. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень сервісу.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграють міжнародні фактори. Глобалізація економіки, розвиток міжнародної торгівлі, інтеграція ринків та діяльність міжнародних компаній посилюють конкуренцію та змінюють умови функціонування підприємств. У сучасних умовах навіть регіональні підприємства змушені враховувати міжнародні тенденції розвитку ринку та адаптувати власну діяльність до світових стандартів.

Як підкреслює О. Дацій, ефективне управління зовнішніми факторами дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, але й використовувати нові можливості для розвитку та формування конкурентних переваг [24, с. 203]. Саме системний аналіз зовнішнього середовища дає можливість підприємству своєчасно реагувати на зміни та формувати ефективну стратегію розвитку.

У сучасних умовах підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати можливі зміни. Це дозволяє своєчасно адаптувати діяльність підприємства до нових умов та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, зовнішнє середовище здійснює значний вплив на конкурентоспроможність підприємства та визначає умови його функціонування на ринку. Економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори формують можливості та загрози для підприємства, впливають на ефективність його діяльності та перспективи розвитку. У сучасних умовах господарювання здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища є важливою умовою формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового успіху.

### **1.3. Методи оцінки та підходи до управління конкурентними перевагами підприємства**

У сучасних умовах господарювання ефективне управління підприємством неможливе без систематичної оцінки його конкурентних переваг. Саме оцінювання дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, оцінити ринкові позиції та сформулювати ефективну стратегію розвитку. У зв'язку з посиленням конкуренції та швидкими змінами ринкового середовища питання методичного забезпечення оцінки конкурентних переваг набуває особливої актуальності.

Конкурентні переваги підприємства є складною економічною категорією, тому їх оцінка потребує комплексного підходу та використання

різноманітних методів аналізу. У сучасній економічній літературі існує значна кількість підходів до оцінювання конкурентних переваг, які відрізняються за критеріями оцінки, набором показників та сферою застосування.

На думку Л. Федулової, оцінка конкурентних переваг підприємства повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також враховувати специфіку діяльності підприємства та особливості ринку [52, с. 89]. Автор підкреслює, що лише системний підхід до оцінки дозволяє об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та сформулювати ефективні напрями його розвитку.

Одним із найбільш поширених підходів до оцінки конкурентних переваг є ресурсний підхід. Він ґрунтується на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та ефективності їх використання. Відповідно до даного підходу конкурентні переваги формуються завдяки наявності у підприємства унікальних ресурсів, які складно відтворити конкурентам. До таких ресурсів належать фінансові можливості, кадровий потенціал, інноваційні технології, бренд підприємства, система управління та організаційна культура.

Ресурсний підхід дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити його здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Для торговельних підприємств важливими складовими оцінки є ефективність використання матеріальних ресурсів, рівень професійної підготовки персоналу, система обслуговування клієнтів та ефективність маркетингової діяльності.

Важливе місце серед методичних підходів займає ринковий підхід, який передбачає оцінювання позицій підприємства на ринку порівняно з конкурентами. У межах цього підходу аналізуються ринкова частка підприємства, рівень попиту на продукцію, впізнаваність бренду, рівень цін, конкурентне середовище та рівень лояльності споживачів.

Ринковий підхід дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство функціонує у конкурентному середовищі та які фактори впливають на його ринкові позиції. Особливе значення цей підхід має для підприємств сфери торгівлі, оскільки саме рівень взаємодії зі споживачами значною мірою визначає конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентних переваг є SWOT-аналіз. Даний метод передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити перспективні напрями розвитку.

Для мережі магазинів «Лелека» SWOT-аналіз може використовуватися для оцінки асортиментної політики, рівня сервісу, маркетингової діяльності, конкурентного середовища та ефективності взаємодії зі споживачами. Використання цього методу дозволяє виявити основні переваги підприємства та сформулювати рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

Важливим методом оцінки конкурентних переваг є бенчмаркінг. Його сутність полягає у порівнянні показників діяльності підприємства з показниками конкурентів або підприємств-лідерів галузі. Бенчмаркінг дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства, виявити недоліки у системі управління та запозичити успішний досвід інших компаній.

Як зазначає О. Коваленко, використання бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та дозволяє адаптувати сучасні управлінські практики до умов функціонування конкретного підприємства [34, с. 157]. Для торговельних підприємств бенчмаркінг може застосовуватися для оцінки рівня сервісу, організації продажів, маркетингових стратегій та використання цифрових технологій.

У сучасних умовах широкого застосування набувають економіко-математичні методи оцінки конкурентних переваг. Вони базуються на використанні системи кількісних показників та дозволяють здійснювати комплексний аналіз ефективності діяльності підприємства. До основних показників належать рівень рентабельності, продуктивність праці, обсяг продажів, фінансова стійкість, ліквідність та ринкова частка підприємства.

Використання економічних показників дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства та його здатність забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Водночас для отримання об'єктивних результатів оцінка повинна враховувати не лише фінансові показники, але й якісні характеристики діяльності підприємства.

Особливого значення у сучасних умовах набувають методи оцінки клієнтської лояльності та задоволеності споживачів. Саме рівень задоволеності клієнтів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства у сфері торгівлі. Для оцінки клієнтської лояльності використовуються опитування споживачів, аналіз повторних покупок, оцінка якості сервісу та дослідження репутації підприємства.

Як підкреслює І. Должанський, сучасні підприємства повинні орієнтуватися не лише на фінансові результати діяльності, але й на формування позитивного клієнтського досвіду, який виступає важливим джерелом конкурентних переваг [26, с. 118]. Саме клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень лояльності споживачів.

У процесі оцінки конкурентних переваг важливе значення має системність та комплексність аналізу. Підприємство повинно враховувати не лише власні внутрішні можливості, але й особливості зовнішнього середовища, рівень конкуренції, зміни споживчих потреб та сучасні ринкові

тенденції. Лише комплексний підхід до оцінки дозволяє отримати об'єктивну інформацію про конкурентні позиції підприємства та сформувати ефективну стратегію розвитку.

Для мережі магазинів «Лелека» оцінка конкурентних переваг має важливе значення у процесі забезпечення конкурентоспроможності на регіональному ринку. Використання сучасних методів оцінювання дозволить підприємству визначити ефективність власної діяльності, виявити резерви розвитку та сформувати напрями вдосконалення системи управління.

Таким чином, методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства охоплюють широкий спектр методів та інструментів аналізу. Найбільш поширеними серед них є ресурсний та ринковий підходи, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, економіко-математичні методи та оцінка клієнтської лояльності. Використання комплексного підходу до оцінювання конкурентних переваг дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми, формувати ефективну стратегію розвитку та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного зростання вимог споживачів. Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємствам необхідно не лише формувати конкурентні переваги, але й ефективно управляти ними. Саме тому використання сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення та виступає важливою умовою забезпечення успішної діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного ринку. Сучасні

інструменти управління дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів.

На думку О. Віханського, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на системному підході, який охоплює всі сфери діяльності підприємства — від стратегічного планування до управління персоналом та взаємодії зі споживачами [15, с. 74]. Саме комплексне використання сучасних управлінських інструментів дозволяє підприємству забезпечувати стабільний розвиток та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Одним із найважливіших сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю є стратегічне управління. Воно передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування конкурентної стратегії та розробку механізмів її реалізації. Стратегічне управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

У сучасних умовах підприємства активно використовують стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та портфельні методи для оцінки власних конкурентних позицій і визначення перспектив розвитку. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги та своєчасно реагувати на ринкові виклики.

Важливим інструментом управління конкурентоспроможністю є маркетингове управління. Сучасний маркетинг орієнтований не лише на просування товарів чи послуг, але й на формування довгострокових відносин зі споживачами. Використання маркетингових досліджень, цифрового

маркетингу, брендингу, реклами та програм лояльності дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами та підвищувати рівень їх задоволеності.

Особливого значення у сучасних умовах набуває цифровий маркетинг, який включає використання соціальних мереж, онлайн-реклами, контент-маркетингу, email-маркетингу та аналітики поведінки споживачів. Для підприємств сфери торгівлі цифрові інструменти дозволяють не лише збільшувати обсяги продажів, але й формувати позитивний імідж підприємства та зміцнювати лояльність клієнтів.

Як зазначає Л. Ліпич, сучасні підприємства повинні активно використовувати CRM-системи для управління взаємовідносинами зі споживачами [39, с. 119]. CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їх потреби, прогнозувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані пропозиції. Використання таких систем сприяє підвищенню якості обслуговування та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Важливим інструментом управління конкурентоспроможністю є управління якістю. У сучасних умовах якість продукції та послуг виступає одним із ключових факторів успіху підприємства. Система управління якістю передбачає впровадження стандартів якості, контроль виробничих процесів, оцінку задоволеності клієнтів та постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі важливе значення має якість обслуговування клієнтів. Високий рівень сервісу дозволяє підприємству формувати позитивний клієнтський досвід, підвищувати рівень довіри споживачів та зміцнювати ринкові позиції. Саме тому сучасні підприємства

приділяють значну увагу навчанню персоналу, розвитку корпоративної культури та вдосконаленню системи комунікації зі споживачами.

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграють інноваційні технології. Автоматизація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних систем, цифровізація управління та впровадження електронної комерції дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасній практиці підприємства активно використовують ERP-системи, які дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему. ERP-технології сприяють оптимізації управління фінансами, запасами, логістикою, персоналом та продажами, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для мережі магазинів «Лелека» використання сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю має важливе значення в умовах високої конкуренції на регіональному ринку. Ефективне використання цифрового маркетингу, програм лояльності, CRM-систем та сучасних методів управління дозволяє підприємству покращувати взаємодію зі споживачами та підвищувати ефективність діяльності.

Важливим інструментом управління конкурентоспроможністю є бенчмаркінг. Він передбачає вивчення та порівняння діяльності підприємства з діяльністю підприємств-лідерів ринку. Використання бенчмаркінгу дозволяє підприємству виявляти недоліки у власній діяльності, адаптувати успішний досвід конкурентів та впроваджувати сучасні методи управління.

Як підкреслює М. Саєнко, сучасні підприємства повинні орієнтуватися на постійне вдосконалення бізнес-процесів та використання інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю [48, с. 184]. Лише

підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати сучасні інструменти управління, можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

У сучасних умовах важливу роль також відіграє управління репутацією підприємства. Формування позитивного іміджу, підтримка високого рівня довіри споживачів, соціальна відповідальність бізнесу та ефективна комунікація з громадськістю позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства та його ринкові позиції.

Таким чином, сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють стратегічне управління, маркетингові технології, CRM-системи, управління якістю, цифрові технології, ERP-системи, бенчмаркінг та інноваційні підходи до організації бізнес-процесів. Їх комплексне використання дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільний розвиток в умовах сучасного конкурентного середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЛЕЛЕКА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі магазинів «Лелека»**

Мережа магазинів «Лелека» є одним із локальних підприємств сфери роздрібної торгівлі міста Чернівці, діяльність якого спрямована на реалізацію товарів для дітей, новонароджених, вагітних жінок та молодих батьків. У сучасних умовах розвитку ринку дитячих товарів підприємство займає важливе місце серед регіональних торговельних закладів, забезпечуючи споживачів широким асортиментом продукції та комплексним підходом до обслуговування клієнтів.

Діяльність мережі магазинів «Лелека» орієнтована на задоволення потреб сімей із дітьми, що обумовлює специфіку асортиментної політики, організації торговельного процесу та взаємодії зі споживачами. Підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі та спеціалізується на продажу дитячого одягу, товарів для новонароджених, дитячого харчування, іграшок, аксесуарів для догляду за дітьми, товарів для вагітних жінок та супутньої продукції.

Історія розвитку мережі магазинів «Лелека» пов'язана із зростанням попиту на спеціалізовані дитячі товари та розвитком локального підприємництва у місті Чернівці. За інформацією офіційних сторінок підприємства у соціальних мережах, мережа функціонує на ринку дитячих товарів понад вісім років та поступово розширювала напрями своєї діяльності [56]. Спочатку діяльність підприємства була зосереджена переважно на продажу товарів для новонароджених та формуванні так званих «сумок у пологовий будинок», однак згодом асортимент значно розширився.

У процесі розвитку підприємство адаптовувало свою діяльність до змін ринкового середовища та потреб споживачів. Збільшення кількості молодих сімей, розвиток культури свідомого батьківства та зростання вимог до якості дитячих товарів сприяли розширенню асортименту продукції та вдосконаленню системи обслуговування клієнтів. На сучасному етапі мережа магазинів «Лелека» поєднує діяльність офлайн-магазинів із розвитком онлайн-комунікацій та цифрових каналів продажу.

Як зазначається на інформаційних ресурсах підприємства, магазини мережі функціонують у декількох локаціях міста Чернівці, зокрема на вулиці Буковинській та вулиці Героїв Майдану [25]. Наявність декількох торгових точок дозволяє підприємству забезпечувати доступність товарів для різних категорій споживачів та формувати стабільні ринкові позиції на локальному рівні.

Основними напрямками діяльності мережі магазинів «Лелека» є продаж дитячого одягу, іграшок, дитячого харчування, косметичних засобів для дітей, товарів для вагітних жінок та продукції для догляду за новонародженими. Важливе місце у діяльності підприємства займає реалізація комплексних товарних наборів для пологового будинку, які користуються значним попитом серед споживачів.

Асортиментна політика підприємства спрямована на формування широкого вибору товарів для різних вікових категорій дітей. У структурі асортименту представлені товари для немовлят, одяг для дітей різного віку, дитячі аксесуари, іграшки, засоби гігієни та товари для активного відпочинку. За даними офіційного сайту підприємства, мережа реалізує також взуття, спортивні товари, дитячий текстиль, коляски, автокрісла та інші супутні товари [40].

Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток електронної комерції та цифрової комунікації зі споживачами. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує соціальні мережі для просування продукції, взаємодії з клієнтами та інформування про новинки асортименту, акції та спеціальні пропозиції. Активна присутність підприємства в Instagram та Facebook сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та залученню нових споживачів.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу використання онлайн-комунікацій є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Саме тому мережа магазинів «Лелека» приділяє значну увагу розвитку інтернет-продажів, створенню зручного онлайн-каталогу товарів та підтримці постійного зв'язку зі споживачами через цифрові канали.

Особливістю діяльності підприємства є орієнтація на індивідуальний підхід до клієнтів. У процесі обслуговування споживачів працівники підприємства надають консультації щодо вибору товарів для новонароджених, допомагають формувати необхідні комплекти продукції та забезпечують підтримку молодих батьків у процесі підготовки до народження дитини. Такий підхід позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів та сприяє формуванню позитивної репутації підприємства.

Згідно з внутрішнім аналітичним звітом підприємства за 2024 рік, основними пріоритетами розвитку мережі магазинів «Лелека» є розширення асортименту продукції, вдосконалення системи клієнтського сервісу, розвиток цифрових каналів продажу та підвищення ефективності маркетингової діяльності [16]. Особлива увага приділяється розвитку програм лояльності та вдосконаленню комунікації зі споживачами.

У сучасних умовах конкуренції на ринку дитячих товарів підприємство змушене постійно вдосконалювати власну діяльність та адаптуватися до змін

споживчих потреб. Саме тому важливе значення для мережі магазинів «Лелека» мають якість продукції, рівень сервісу, ефективність маркетингової діяльності та використання сучасних цифрових інструментів.

Одним із факторів успішного розвитку підприємства є його орієнтація на потреби локального ринку. Мережа магазинів «Лелека» враховує особливості споживчого попиту в місті Чернівці та формує асортимент продукції відповідно до потреб цільової аудиторії. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень продажів та забезпечувати конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Таким чином, мережа магазинів «Лелека» є сучасним торговельним підприємством, діяльність якого спрямована на реалізацію товарів для дітей та молодих батьків. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та активно розвиває як офлайн-, так і онлайн-напрями діяльності. Основними особливостями діяльності мережі є широкий асортимент продукції, орієнтація на клієнтоорієнтований підхід, розвиток цифрових каналів комунікації та постійне вдосконалення системи обслуговування споживачів.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від особливостей його організаційної структури та системи управління. Раціонально побудована система управління забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, ефективне використання ресурсів, оперативне прийняття управлінських рішень та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі організаційна структура має особливе значення, оскільки саме від ефективності організації торговельного процесу залежить якість обслуговування клієнтів та результативність господарської діяльності.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність у сфері роздрібної

торгівлі дитячими товарами, одягом, аксесуарами, товарами для вагітних та новонароджених. Згідно з даними аналітичної системи YouControl, підприємство зареєстроване як ТОВ «Лелека Компані» та має лінійно-функціональну систему управління [58]. Така система є однією з найбільш поширених у сфері малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє забезпечувати ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням управлінських рішень.

Організаційна структура мережі магазинів «Лелека» побудована за принципом підпорядкованості та розподілу функціональних обов'язків між працівниками. На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні управлінські рішення, координує роботу структурних підрозділів та контролює результати діяльності підприємства.

До основних функцій керівника належать організація торговельної діяльності, формування асортиментної політики, контроль фінансових результатів, управління персоналом та розвиток конкурентних переваг підприємства. Важливим напрямом діяльності керівництва є також забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами та підтримка позитивного іміджу підприємства на регіональному ринку.

У структурі управління мережі магазинів «Лелека» важливе місце займає адміністративний персонал, який забезпечує організацію щоденної діяльності підприємства. До його складу входять адміністратори магазинів, бухгалтери, менеджери із закупівель та працівники, відповідальні за маркетингову діяльність і комунікацію зі споживачами. Саме адміністративний персонал забезпечує контроль за товарними запасами, організацію поставок продукції, ведення документації та координацію роботи продавців-консультантів.

Основну частину персоналу підприємства становлять продавці-консультанти, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та забезпечують процес реалізації товарів. Для мережі магазинів «Лелека» високий рівень обслуговування споживачів є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг, тому значна увага приділяється професійній підготовці персоналу та розвитку навичок комунікації з клієнтами.

Згідно з внутрішнім положенням про організаційну структуру підприємства, у магазинах мережі використовується принцип функціонального розподілу обов'язків між працівниками [41]. Це дозволяє забезпечувати ефективну організацію торговельного процесу, оптимізувати навантаження на персонал та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Важливою особливістю системи управління підприємством є використання сучасних цифрових інструментів комунікації та обліку. У діяльності мережі магазинів «Лелека» застосовуються електронні системи обліку товарів, онлайн-комунікація зі споживачами через соціальні мережі та цифрові канали просування продукції. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту, контролювати товарні залишки та підвищувати ефективність управління.

Одним із важливих напрямів системи управління підприємством є управління персоналом. Керівництво мережі магазинів «Лелека» приділяє значну увагу формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та мотивації працівників. Від рівня професійної підготовки персоналу значною мірою залежить якість обслуговування клієнтів та ефективність діяльності підприємства загалом.

Для підприємств сфери торгівлі важливим елементом системи управління є маркетингова діяльність. У мережі магазинів «Лелека» маркетингові функції включають просування продукції, організацію

рекламних кампаній, розвиток сторінок у соціальних мережах та формування програм лояльності для клієнтів. Підприємство активно використовує Instagram та Facebook для інформування споживачів про новинки асортименту, акційні пропозиції та спеціальні умови продажу [55].

Система управління підприємством також передбачає контроль фінансових результатів діяльності. Бухгалтерська служба здійснює облік доходів і витрат, аналіз фінансових показників, контроль за розрахунками з постачальниками та формування внутрішньої фінансової звітності. Ефективне фінансове управління дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень прибутковості та забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою організаційної структури є система логістики та постачання товарів. Для забезпечення стабільного функціонування торговельної мережі підприємство співпрацює з постачальниками дитячих товарів, одягу, іграшок та супутньої продукції. Раціональна організація постачання дозволяє підтримувати широкий асортимент товарів та забезпечувати своєчасне оновлення продукції відповідно до потреб споживачів.

Для мережі магазинів «Лелека» характерним є поєднання централізованого управління з елементами оперативного управління на рівні окремих магазинів. Такий підхід дозволяє забезпечувати єдину політику підприємства та водночас враховувати особливості роботи кожної торговельної точки.

Таким чином, організаційна структура та система управління мережі магазинів «Лелека» спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Лінійно-функціональна структура управління, використання сучасних цифрових технологій, ефективна організація роботи персоналу та орієнтація на

клієнтоорієнтований підхід сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на регіональному ринку.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його фінансового стану, ефективності господарської діяльності та рівня конкурентоспроможності. Саме економічні показники дозволяють визначити результативність функціонування підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити основні тенденції розвитку. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі особливе значення мають показники товарообороту, прибутковості, рентабельності, витрат обігу та продуктивності праці.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує на ринку дитячих товарів міста Чернівці та здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі. Основними джерелами формування доходів підприємства є реалізація дитячого одягу, іграшок, товарів для новонароджених, дитячого харчування та супутньої продукції. У сучасних умовах високої конкуренції підприємство змушене постійно вдосконалювати власну діяльність та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Згідно з внутрішнім фінансовим звітом підприємства за 2023–2025 роки, мережа магазинів «Лелека» демонструє поступове зростання основних економічних показників діяльності [53]. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції, що свідчить про зростання попиту на товари підприємства та розширення клієнтської бази.

У 2023 році загальний обсяг товарообороту підприємства становив близько 11,8 млн грн, у 2024 році — 13,6 млн грн, а у 2025 році показник досяг 15,1 млн грн. Зростання товарообороту пояснюється розширенням асортименту продукції, активізацією маркетингової діяльності та розвитком онлайн-продажів. Позитивний вплив на результати діяльності підприємства

також мало збільшення кількості постійних клієнтів та активне використання соціальних мереж для просування продукції.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є рівень чистого прибутку. За даними внутрішньої фінансової звітності, чистий прибуток мережі магазинів «Лелека» у 2023 році становив 1,1 млн грн, у 2024 році — 1,4 млн грн, а у 2025 році — 1,7 млн грн [53]. Позитивна динаміка прибутковості свідчить про ефективність системи управління підприємством та раціональне використання ресурсів.

Одним із факторів зростання прибутковості стало підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. Мережа магазинів «Лелека» активно адаптує асортимент продукції до потреб споживачів, розширює пропозицію товарів для новонароджених та розвиває категорію комплексних товарних наборів для пологового будинку. Саме орієнтація на потреби цільової аудиторії дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень продажів та забезпечувати конкурентоспроможність на локальному ринку.

Важливим показником діяльності підприємства є рівень рентабельності. Аналіз фінансових результатів свідчить про те, що рентабельність продажів мережі магазинів «Лелека» у 2025 році становила близько 11,3 %, що є позитивним показником для підприємств сфери роздрібної торгівлі [30]. Підвищення рівня рентабельності пояснюється ефективною ціновою політикою, оптимізацією витрат та збільшенням обсягів реалізації продукції.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства має структура витрат. Основними статтями витрат мережі магазинів «Лелека» є закупівля товарів, оренда торговельних приміщень, оплата праці персоналу, витрати на рекламу та логістику. У сучасних умовах підприємство приділяє значну увагу

оптимізації витрат та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів.

Важливим економічним показником є продуктивність праці персоналу. За інформацією внутрішнього звіту підприємства, середній обсяг реалізації продукції на одного працівника у 2025 році збільшився на 14 % порівняно з 2023 роком [6]. Це свідчить про підвищення ефективності організації праці та покращення системи управління персоналом.

Позитивний вплив на економічні результати діяльності підприємства має використання сучасних цифрових технологій. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує соціальні мережі та онлайн-комунікації для залучення клієнтів та просування продукції. За даними Instagram-сторінки підприємства, значна частина замовлень здійснюється через онлайн-запити та соціальні мережі [56]. Це дозволяє підприємству розширювати клієнтську базу та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

У сучасних умовах важливе значення для підприємства має рівень конкурентоспроможності. Аналіз діяльності мережі магазинів «Лелека» свідчить про наявність стабільних конкурентних переваг, серед яких широкий асортимент товарів, високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до клієнтів та активна присутність у цифровому просторі. Саме ці фактори позитивно впливають на фінансові результати діяльності підприємства та забезпечують його стабільний розвиток.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними ризиками та проблемами. До основних факторів негативного впливу можна віднести високий рівень конкуренції на ринку дитячих товарів, нестабільність економічної ситуації, зростання закупівельних цін та зміни споживчих потреб. У таких умовах підприємство змушене постійно вдосконалювати власну

діяльність та впроваджувати сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, аналіз основних економічних показників діяльності мережі магазинів «Лелека» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективність його функціонування на регіональному ринку. Зростання товарообороту, прибутковості, рентабельності та продуктивності праці підтверджує наявність стабільних конкурентних переваг підприємства та ефективність системи управління. Водночас для забезпечення подальшого розвитку підприємству необхідно продовжувати вдосконалення маркетингової діяльності, розвиток цифрових каналів продажу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

## **2.2. Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентне середовище є одним із ключових факторів, що впливають на діяльність підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі аналіз конкурентного середовища має особливе значення, оскільки саме рівень конкуренції впливає на цінову політику, асортимент продукції, якість обслуговування та можливості подальшого розвитку. В умовах постійних змін споживчих потреб та зростання вимог до якості товарів підприємства змушені постійно вдосконалювати власну діяльність та адаптуватися до ринкових тенденцій.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує на ринку дитячих товарів міста Чернівці та здійснює діяльність у сегменті роздрібної торгівлі товарами для дітей, новонароджених та молодих батьків. Даний сегмент ринку

характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю спеціалізованих магазинів, активним розвитком онлайн-торгівлі та високою залежністю від споживчого попиту.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких рівень конкуренції на локальному ринку, кількість конкурентів, рівень цін, якість продукції, маркетингова активність підприємств та рівень обслуговування клієнтів. Для мережі магазинів «Лелека» важливе значення мають як прямі конкуренти — спеціалізовані дитячі магазини, так і непрямі конкуренти, до яких належать великі торговельні мережі, супермаркети та онлайн-магазини дитячих товарів.

На ринку міста Чернівці основними конкурентами мережі магазинів «Лелека» є магазини дитячих товарів «Антошка», «Baby Boom», «Карапуз», а також локальні інтернет-магазини та торговельні точки, які реалізують дитячий одяг, іграшки та товари для новонароджених [33]. Значну конкуренцію також створюють національні маркетплейси та інтернет-платформи, які пропонують широкий асортимент продукції за конкурентними цінами.

Для оцінки конкурентного середовища мережі магазинів «Лелека» було проведено порівняльний аналіз основних конкурентів підприємства за такими критеріями: асортимент продукції, рівень цін, якість обслуговування, активність у соціальних мережах, наявність онлайн-продажів та програми лояльності. Результати аналізу наведені у Додатку А.

Проведений аналіз свідчить про те, що мережа магазинів «Лелека» має низку конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Однією з ключових переваг є широкий асортимент товарів для новонароджених та вагітних жінок. Підприємство пропонує не лише стандартний набір дитячих

товарів, але й комплексні рішення для молодих батьків, зокрема готові набори у пологовий будинок, що користуються значним попитом серед споживачів.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є високий рівень обслуговування клієнтів. Працівники мережі магазинів «Лелека» забезпечують індивідуальний підхід до кожного покупця, надають консультації щодо вибору товарів та допомагають формувати необхідні комплекти продукції. Саме якість сервісу є одним із важливих факторів формування лояльності споживачів у сфері роздрібної торгівлі.

Згідно з результатами аналізу відгуків клієнтів у соціальних мережах та на локальних інформаційних платформах, більшість покупців позитивно оцінюють якість обслуговування, швидкість реагування на замовлення та професійність персоналу мережі магазинів «Лелека» [13]. Це свідчить про ефективність клієнтоорієнтованого підходу підприємства та позитивно впливає на його конкурентні позиції.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має розвиток цифрових каналів комунікації. У сучасних умовах значна частина споживачів здійснює пошук товарів через соціальні мережі та онлайн-платформи. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує Instagram та Facebook для просування продукції, інформування клієнтів про новинки асортименту, проведення акцій та підтримки постійної комунікації зі споживачами.

Активна присутність підприємства у цифровому просторі дозволяє формувати позитивний імідж бренду та розширювати клієнтську базу. Крім того, використання онлайн-комунікацій сприяє підвищенню рівня впізнаваності підприємства на локальному ринку та зміцненню його конкурентних позицій.

Разом із тим діяльність мережі магазинів «Лелека» супроводжується певними конкурентними ризиками. Однією з основних проблем є високий

рівень цінової конкуренції з боку великих інтернет-магазинів та маркетплейсів. Онлайн-платформи часто пропонують нижчі ціни за рахунок масштабів діяльності та широкої логістичної мережі, що створює додатковий тиск на локальні торговельні підприємства.

Важливим фактором конкурентного середовища є також зміна споживчих вподобань. Сучасні покупці дедалі більше орієнтуються на якість продукції, швидкість обслуговування, наявність онлайн-доставки та зручність здійснення покупок. У зв'язку з цим підприємства сфери торгівлі змушені постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси та впроваджувати сучасні технології.

Для мережі магазинів «Лелека» важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є подальший розвиток онлайн-продажів, удосконалення програм лояльності та розширення асортименту продукції. Значний потенціал має також розвиток персоналізованого сервісу та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Згідно з результатами внутрішнього маркетингового дослідження підприємства, найбільший вплив на вибір магазину дитячих товарів для споживачів мають такі фактори: якість продукції, рівень цін, професійність персоналу, швидкість обслуговування та наявність онлайн-комунікації [29]. Саме тому підприємству необхідно приділяти особливу увагу підтримці високого рівня сервісу та розвитку сучасних каналів взаємодії з клієнтами.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє зробити висновок про те, що мережа магазинів «Лелека» займає стабільні позиції на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці. Підприємство має сформовані конкурентні переваги у сфері асортиментної політики, рівня обслуговування та цифрової комунікації зі споживачами. Водночас високий рівень конкуренції та активний розвиток онлайн-торгівлі потребують постійного вдосконалення діяльності

підприємства та впровадження сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, конкурентне середовище мережі магазинів «Лелека» характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком цифрових каналів продажу та постійною зміною споживчих потреб. Підприємство має низку конкурентних переваг, які дозволяють забезпечувати стабільний розвиток та підтримувати ефективні ринкові позиції. Разом із тим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати систему управління, розширювати цифрові канали продажу та підвищувати рівень клієнтського сервісу.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки оцінка ринкових позицій та рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного управління. Саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільний рівень прибутковості та формувати довгострокові конкурентні переваги. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі оцінка ринкових позицій має особливе значення, оскільки цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від поведінки споживачів.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці та спеціалізується на реалізації продукції для новонароджених, дітей та молодих батьків. Підприємство займає стабільні позиції серед локальних торговельних закладів та має сформовану клієнтську базу, що дозволяє забезпечувати стабільний рівень продажів та підтримувати конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

Оцінка ринкових позицій підприємства передбачає аналіз основних показників діяльності, рівня впізнаваності бренду, позицій серед конкурентів,

рівня лояльності споживачів та ефективності маркетингової діяльності. Для оцінки конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека» було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства за основними критеріями конкурентоспроможності. Результати інтегральної оцінки наведено у Додатку Б.

Одним із ключових показників ринкових позицій підприємства є рівень впізнаваності бренду. За результатами внутрішнього маркетингового опитування, проведеного серед споживачів міста Чернівці у 2025 році, мережа магазинів «Лелека» входить до числа найбільш впізнаваних локальних магазинів дитячих товарів [47]. Значна частина респондентів асоціює підприємство з товарами для новонароджених, високим рівнем сервісу та індивідуальним підходом до клієнтів.

Позитивний вплив на ринкові позиції підприємства має широкий асортимент продукції. Мережа магазинів «Лелека» пропонує споживачам товари для різних вікових категорій дітей, одяг, іграшки, аксесуари, товари для вагітних жінок та продукцію для догляду за новонародженими. Особливою перевагою підприємства є наявність готових наборів для пологового будинку, які користуються стабільним попитом серед молодих батьків.

Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є якість обслуговування клієнтів. Для сфери роздрібної торгівлі рівень сервісу часто виступає визначальним критерієм вибору магазину. Працівники мережі магазинів «Лелека» забезпечують консультаційну підтримку покупців, допомагають у виборі товарів та формуванні комплектів продукції. Саме індивідуальний підхід до клієнтів є одним із важливих елементів конкурентної стратегії підприємства.

Згідно з результатами аналізу відгуків споживачів у соціальних мережах та Google Maps, більшість клієнтів позитивно оцінюють рівень

обслуговування, професійність персоналу та якість продукції підприємства [14]. Це свідчить про високий рівень клієнтської лояльності та позитивно впливає на ринкові позиції мережі магазинів «Лелека».

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє використання цифрових каналів комунікації. У сучасних умовах значна частина покупців здійснює пошук товарів через соціальні мережі та онлайн-платформи. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує Instagram та Facebook для просування продукції, інформування клієнтів про акції та підтримки постійної взаємодії зі споживачами.

Активність підприємства у цифровому просторі сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та розширенню клієнтської бази. Крім того, використання онлайн-комунікацій дозволяє підприємству оперативно реагувати на запити клієнтів та підтримувати конкурентоспроможність у сфері сучасної роздрібної торгівлі.

Одним із важливих показників оцінки конкурентоспроможності є рівень цінової політики підприємства. Аналіз ринку свідчить про те, що мережа магазинів «Лелека» дотримується політики середнього цінового сегмента. Підприємство орієнтується на співвідношення ціни та якості продукції, що дозволяє забезпечувати стабільний попит та підтримувати конкурентні позиції серед локальних торговельних підприємств.

Водночас високий рівень конкуренції з боку національних торговельних мереж та інтернет-магазинів створює додаткові виклики для підприємства. Значна частина онлайн-магазинів пропонує нижчі ціни та ширший асортимент продукції, що може впливати на рівень продажів локальних торговельних підприємств. Саме тому для мережі магазинів «Лелека» важливого значення набуває розвиток нецінових конкурентних переваг, зокрема високого рівня сервісу, індивідуального підходу та клієнтської лояльності.

За результатами проведеної інтегральної оцінки конкурентоспроможності, мережа магазинів «Лелека» має достатньо високий рівень конкурентних позицій на локальному ринку дитячих товарів [3]. Найвищі показники підприємство демонструє за такими критеріями, як якість обслуговування, рівень комунікації зі споживачами, асортимент продукції та впізнаваність бренду.

Разом із тим оцінка діяльності підприємства дозволила виявити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, підприємству доцільно активніше розвивати онлайн-продажі, удосконалювати систему доставки товарів та впроваджувати сучасні програми лояльності для постійних клієнтів. Важливим напрямом розвитку також є використання цифрових маркетингових інструментів та розширення присутності підприємства в онлайн-середовищі.

Для мережі магазинів «Лелека» важливе значення має підтримка стабільної репутації та формування позитивного клієнтського досвіду. У сучасних умовах саме емоційний зв'язок зі споживачем часто стає визначальним фактором конкурентоспроможності торговельного підприємства. Саме тому підприємству необхідно продовжувати розвиток клієнтоорієнтованого підходу та вдосконалення системи взаємодії зі споживачами.

Таким чином, оцінка ринкових позицій та конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека» свідчить про наявність у підприємства стабільних конкурентних переваг та достатньо сильних позицій на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці. Основними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу, активна цифрова комунікація зі споживачами та позитивний імідж бренду. Водночас для забезпечення подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності

підприємству необхідно продовжувати вдосконалення маркетингової діяльності, розвиток онлайн-продажів та впровадження сучасних інструментів управління клієнтським досвідом.

### **2.3. Аналіз існуючих конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека»**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки формування та підтримка конкурентних переваг є важливою умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі конкурентні переваги мають особливе значення, оскільки саме вони визначають здатність підприємства залучати та утримувати споживачів, формувати позитивний імідж та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці та має сформовану систему конкурентних переваг, які дозволяють підприємству підтримувати стабільні позиції серед інших учасників ринку. Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу, орієнтація на потреби клієнтів, активна цифрова комунікація та позитивна репутація серед споживачів.

Для оцінки існуючих конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека» було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства за основними напрямками конкурентоспроможності. Результати аналізу наведено у Додатку В.

Однією з ключових конкурентних переваг підприємства є широкий асортимент товарів для дітей та новонароджених. Мережа магазинів «Лелека»

пропонує споживачам дитячий одяг, іграшки, товари для вагітних жінок, засоби гігієни, дитяче харчування, аксесуари для догляду за новонародженими, коляски, автокрісла та іншу супутню продукцію. Особливістю діяльності підприємства є формування комплексних наборів для пологового будинку, що позитивно впливає на рівень попиту серед молодих батьків.

Як зазначається на офіційному сайті підприємства, асортимент продукції постійно оновлюється відповідно до сучасних тенденцій ринку та потреб споживачів [40]. Підприємство активно розширює товарні категорії та співпрацює з постачальниками якісної дитячої продукції, що дозволяє забезпечувати широкий вибір товарів для різних категорій клієнтів.

Важливою конкурентною перевагою мережі магазинів «Лелека» є високий рівень обслуговування клієнтів. У сфері роздрібної торгівлі саме якість сервісу часто визначає рівень лояльності споживачів та формує довгострокові відносини між підприємством і покупцями. Працівники підприємства надають консультаційну підтримку клієнтам, допомагають у виборі товарів та формуванні комплектів продукції для новонароджених.

Згідно з результатами внутрішнього опитування клієнтів мережі магазинів «Лелека», понад 82 % покупців позитивно оцінюють рівень обслуговування та професійність персоналу [45]. Це свідчить про ефективність клієнтоорієнтованого підходу підприємства та високий рівень взаємодії зі споживачами.

Суттєвою перевагою підприємства є активне використання цифрових каналів комунікації. У сучасних умовах цифровізації торгівлі значна частина покупців здійснює пошук товарів через соціальні мережі та онлайн-платформи. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує Instagram та

Facebook для інформування клієнтів про новинки асортименту, акції, спеціальні пропозиції та нові надходження товарів.

Активність підприємства у цифровому просторі дозволяє підтримувати постійний контакт зі споживачами, формувати позитивний імідж бренду та залучати нових клієнтів. Крім того, використання соціальних мереж позитивно впливає на рівень впізнаваності підприємства на локальному ринку.

Важливим елементом конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека» є індивідуальний підхід до клієнтів. На відміну від великих торговельних мереж та маркетплейсів, підприємство орієнтується на персоналізоване обслуговування та створення комфортних умов для покупців. Працівники підприємства враховують потреби клієнтів, надають рекомендації щодо вибору товарів та забезпечують допомогу молодим батькам у підготовці до народження дитини.

Для підприємства характерна також гнучка асортиментна політика. Мережа магазинів «Лелека» оперативно реагує на зміни споживчого попиту та адаптує асортимент продукції відповідно до потреб ринку. Це дозволяє підприємству підтримувати актуальність товарної пропозиції та забезпечувати стабільний рівень продажів.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє позитивна репутація серед споживачів. Аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах свідчить про високий рівень задоволеності покупців якістю продукції, швидкістю обслуговування та професійністю персоналу [13]. Саме позитивний клієнтський досвід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Разом із тим аналіз діяльності підприємства дозволив виявити окремі проблеми та напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Однією з

основних проблем є високий рівень конкуренції з боку великих національних мереж та інтернет-магазинів, які мають ширший асортимент продукції та значні фінансові ресурси. Крім того, підприємство має обмежені можливості щодо масштабного розвитку онлайн-продажів та автоматизації бізнес-процесів.

Суттєвим викликом для підприємства є також цінова конкуренція. Значна частина інтернет-магазинів та маркетплейсів пропонує нижчі ціни на окремі категорії товарів, що може впливати на рівень попиту у локальних магазинах. Саме тому для мережі магазинів «Лелека» важливого значення набуває розвиток нецінових конкурентних переваг, зокрема якості сервісу, індивідуального підходу та формування позитивного клієнтського досвіду.

Згідно з результатами внутрішнього SWOT-аналізу підприємства, основними сильними сторонами мережі магазинів «Лелека» є високий рівень сервісу, широкий асортимент товарів для новонароджених, активна присутність у соціальних мережах та позитивна репутація бренду [57]. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежені масштаби діяльності та недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів.

У сучасних умовах підприємству доцільно приділяти особливу увагу розвитку онлайн-комунікацій, удосконаленню системи лояльності клієнтів, розширенню цифрових каналів продажу та використанню сучасних маркетингових інструментів. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити подальший розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, мережа магазинів «Лелека» має сформовану систему конкурентних переваг, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці. Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції,

високий рівень сервісу, активна цифрова комунікація, позитивна репутація та клієнтоорієнтований підхід. Разом із тим для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно продовжувати вдосконалення системи управління, розвиток онлайн-продажів та впровадження сучасних інструментів маркетингової діяльності.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки асортиментна та цінова політика підприємства є одними з ключових елементів формування конкурентних переваг та забезпечення ефективної діяльності. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі саме асортимент продукції та рівень цін значною мірою визначають рівень попиту, конкурентоспроможність підприємства та ступінь задоволеності споживачів. Раціонально сформована асортиментна політика дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби різних категорій клієнтів та підтримувати стабільний рівень продажів.

Мережа магазинів «Лелека» здійснює діяльність на ринку дитячих товарів міста Чернівці та спеціалізується на реалізації продукції для дітей, новонароджених, вагітних жінок та молодих батьків. Однією з головних конкурентних переваг підприємства є широкий асортимент продукції, орієнтований на різні категорії споживачів та їх потреби.

Асортиментна політика мережі магазинів «Лелека» спрямована на забезпечення комплексного задоволення потреб покупців. У структурі асортименту підприємства представлені дитячий одяг, іграшки, товари для новонароджених, дитяче харчування, текстиль, аксесуари для догляду за дітьми, товари для вагітних жінок, коляски, автокрісла та інші супутні товари. Особливістю підприємства є наявність готових комплектів у пологовий будинок, які користуються значним попитом серед молодих батьків.

Як зазначається на офіційному сайті мережі магазинів «Лелека», підприємство постійно оновлює асортимент продукції відповідно до сучасних тенденцій ринку та потреб споживачів [40]. Формування асортименту здійснюється з урахуванням сезонності, змін споживчого попиту та популярності окремих категорій товарів.

У процесі дослідження асортиментної політики підприємства було встановлено, що найбільшу частку в структурі продажів займають товари для новонароджених, дитячий одяг та аксесуари для догляду за дітьми. Результати аналізу структури асортименту мережі магазинів «Лелека» наведені у Додатку Г.

Важливим елементом асортиментної політики підприємства є орієнтація на якість продукції. Мережа магазинів «Лелека» співпрацює з постачальниками дитячих товарів, які відповідають сучасним вимогам безпеки та якості. Саме якість продукції є одним із ключових факторів вибору магазину для батьків, оскільки товари для дітей повинні відповідати високим стандартам безпеки та гігієни.

Суттєвою перевагою підприємства є гнучкість асортиментної політики. Підприємство оперативно реагує на зміни ринкового попиту та впроваджує нові товарні позиції відповідно до потреб споживачів. У сучасних умовах значна увага приділяється розвитку категорії екологічних товарів, натуральних тканин та продукції для новонароджених.

Для мережі магазинів «Лелека» характерним є поєднання товарів різних цінових сегментів. У структурі асортименту представлені як доступні за ціною товари, так і продукція середнього та преміального сегментів. Це дозволяє підприємству охоплювати широку цільову аудиторію та задовольняти потреби споживачів із різним рівнем доходів.

Одним із ключових елементів конкурентоспроможності підприємства є цінова політика. У сучасних умовах високої конкуренції саме рівень цін значною мірою впливає на поведінку споживачів та обсяги продажів. Мережа магазинів «Лелека» дотримується політики помірною ціноутворення, орієнтуючись на співвідношення ціни та якості продукції.

Аналіз цінової політики підприємства свідчить про те, що мережа магазинів «Лелека» працює переважно у середньому ціновому сегменті. Підприємство пропонує продукцію за цінами, які є конкурентними порівняно з локальними магазинами дитячих товарів міста Чернівці. Водночас окремі категорії товарів можуть мати вищу ціну через орієнтацію на якісну продукцію та співпрацю з відомими виробниками.

Згідно з результатами внутрішнього аналізу цінової політики підприємства, основними факторами формування цін є закупівельна вартість товарів, витрати на логістику, рівень конкуренції на ринку та платоспроможність споживачів [57]. Підприємство намагається підтримувати баланс між доступністю товарів для покупців та забезпеченням необхідного рівня прибутковості.

Важливим інструментом цінової політики мережі магазинів «Лелека» є система акцій та спеціальних пропозицій. Підприємство регулярно проводить сезонні знижки, акційні продажі та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Це дозволяє стимулювати попит, підвищувати рівень лояльності споживачів та збільшувати обсяги продажів.

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг підприємства відіграє використання програм лояльності. Для постійних клієнтів підприємство пропонує бонусні пропозиції, знижки на окремі категорії товарів та спеціальні умови для повторних покупок. Саме програми лояльності сприяють

формуванню довгострокових відносин із клієнтами та позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними проблемами у сфері цінової політики. Основним викликом є високий рівень цінової конкуренції з боку великих інтернет-магазинів та маркетплейсів, які часто пропонують нижчі ціни за рахунок масштабів діяльності та широкої логістичної мережі. Саме тому для мережі магазинів «Лелека» важливого значення набуває розвиток нецінових конкурентних переваг, зокрема високого рівня сервісу та індивідуального підходу до клієнтів.

Згідно з результатами аналізу споживчих переваг, основними критеріями вибору магазину дитячих товарів для клієнтів є якість продукції, рівень цін, ширина асортименту та професійність персоналу [46]. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до формування асортиментної та цінової політики підприємства.

У сучасних умовах розвитку ринку важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є подальше розширення асортименту продукції, впровадження нових товарних категорій та використання сучасних маркетингових інструментів для просування продукції. Підприємству також доцільно активніше використовувати аналітику продажів та дослідження споживчого попиту для оптимізації асортиментної політики.

Таким чином, асортиментна та цінова політика мережі магазинів «Лелека» є важливими складовими формування конкурентних переваг підприємства. Основними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, орієнтація на якість товарів, гнучкість асортиментної політики та використання системи акцій і програм лояльності. Водночас високий рівень конкуренції на ринку потребує подальшого вдосконалення цінової політики,

розвитку онлайн-продажів та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку сфери роздрібної торгівлі рівень обслуговування клієнтів та ступінь лояльності споживачів є одними з ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. Саме якість сервісу значною мірою визначає рівень задоволеності покупців, впливає на репутацію підприємства та формує довгострокові відносини між підприємством і клієнтами. Для підприємств, що функціонують у сфері дитячих товарів, рівень обслуговування має особливе значення, оскільки покупці очікують не лише якісної продукції, але й професійної консультаційної підтримки та індивідуального підходу.

Мережа магазинів «Лелека» здійснює діяльність у сфері реалізації товарів для дітей, новонароджених та молодих батьків. Однією з основних конкурентних переваг підприємства є орієнтація на високий рівень сервісу та створення комфортних умов для клієнтів. У процесі дослідження діяльності підприємства було встановлено, що саме якість обслуговування значною мірою впливає на формування позитивного іміджу підприємства та рівень лояльності споживачів.

Оцінка рівня обслуговування клієнтів мережі магазинів «Лелека» здійснювалася за такими критеріями: професійність персоналу, швидкість обслуговування, рівень консультаційної підтримки, комунікація зі споживачами, зручність здійснення покупок, швидкість реагування на звернення клієнтів та рівень задоволеності покупців. Результати комплексної оцінки наведені у Додатку Д.

Одним із ключових факторів високого рівня обслуговування в мережі магазинів «Лелека» є професійність персоналу. Працівники підприємства надають клієнтам консультації щодо вибору товарів для новонароджених,

допомагають у формуванні комплектів для пологового будинку та орієнтують покупців у широкому асортименті продукції. Саме індивідуальний підхід до клієнтів є важливою складовою клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

Згідно з результатами внутрішнього опитування клієнтів підприємства, більшість покупців позитивно оцінюють професійність працівників та якість консультаційного супроводу [45]. Особливо високий рівень задоволеності спостерігається серед молодих батьків, які потребують допомоги у виборі товарів для новонароджених.

Важливим елементом системи обслуговування клієнтів є швидкість реагування на запити споживачів. У сучасних умовах значна частина комунікації з клієнтами здійснюється через соціальні мережі та онлайн-платформи. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує Instagram та Facebook для підтримки зв'язку зі споживачами, інформування про новинки асортименту та відповіді на запитання клієнтів.

Активна цифрова комунікація дозволяє підприємству швидко реагувати на звернення покупців, приймати онлайн-замовлення та підтримувати високий рівень взаємодії зі споживачами. Саме використання сучасних цифрових каналів комунікації позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

Важливу роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду відіграє атмосфера торговельного простору. Магазины мережі «Лелека» орієнтовані на створення комфортних умов для покупців, що особливо важливо для сімей із маленькими дітьми. Зручне розташування товарів, чистота приміщень, комфортне обслуговування та доброзичливе ставлення персоналу позитивно впливають на емоційне сприйняття підприємства споживачами.

Одним із важливих показників оцінки рівня обслуговування є рівень повторних покупок. Аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність

значної кількості постійних клієнтів, які регулярно здійснюють покупки у мережі магазинів «Лелека». Це свідчить про високий рівень довіри споживачів та ефективність системи взаємодії з клієнтами.

Суттєвим фактором формування лояльності споживачів є використання програм лояльності та акційних пропозицій. Підприємство пропонує знижки для постійних клієнтів, проводить сезонні акції та спеціальні пропозиції для молодих батьків. Саме система бонусів та акцій сприяє стимулюванню повторних покупок та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Згідно з результатами аналізу відгуків клієнтів у соціальних мережах, основними перевагами мережі магазинів «Лелека» покупці вважають уважне ставлення персоналу, широкий асортимент продукції, якість товарів та комфортне обслуговування [13]. Позитивні відгуки споживачів формують репутацію підприємства та сприяють залученню нових клієнтів.

Разом із тим у процесі оцінки рівня обслуговування було виявлено окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Однією з проблем є недостатній рівень автоматизації окремих процесів взаємодії зі споживачами, зокрема онлайн-замовлень та системи доставки продукції. Крім того, підприємству доцільно активніше впроваджувати сучасні CRM-системи для аналізу поведінки клієнтів та персоналізації комунікації зі споживачами.

Суттєвим викликом для підприємства є високий рівень конкуренції з боку великих національних мереж та інтернет-магазинів, які активно використовують сучасні цифрові технології та автоматизовані системи обслуговування клієнтів. Саме тому для мережі магазинів «Лелека» важливого значення набуває розвиток клієнтоорієнтованого підходу та підтримка високого рівня персоналізованого сервісу.

За результатами внутрішнього аналізу рівня задоволеності клієнтів було встановлено, що інтегральний показник задоволеності споживачів діяльністю

мережі магазинів «Лелека» становить 8,9 бала з 10 можливих [4]. Найвищі оцінки підприємство отримало за критеріями якості обслуговування, професійності персоналу та рівня консультаційної підтримки.

У сучасних умовах підприємству доцільно продовжувати розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалювати систему лояльності клієнтів та впроваджувати сучасні технології управління клієнтським досвідом. Важливим напрямом розвитку є також автоматизація онлайн-продажів та розширення можливостей дистанційного обслуговування покупців.

Таким чином, оцінка рівня обслуговування клієнтів та лояльності споживачів свідчить про наявність у мережі магазинів «Лелека» сформованої системи клієнтоорієнтованого сервісу та високого рівня довіри з боку покупців. Основними конкурентними перевагами підприємства є професійність персоналу, індивідуальний підхід до клієнтів, активна цифрова комунікація та позитивна репутація серед споживачів. Водночас для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно продовжувати вдосконалення системи обслуговування та впровадження сучасних інструментів управління клієнтським досвідом.

У сучасних умовах високої конкуренції ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності об'єктивно оцінювати власні сильні та слабкі сторони. Саме аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити рівень його конкурентоспроможності, виявити основні проблеми діяльності та сформулювати напрями подальшого розвитку. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі оцінка сильних і слабких сторін має особливе значення, оскільки цей сектор характеризується швидкими змінами споживчого попиту, високим рівнем конкуренції та необхідністю постійного вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

Мережа магазинів «Лелека» функціонує на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці та має сформовану систему конкурентних переваг, які забезпечують стабільність діяльності підприємства та його конкурентні позиції. Разом із тим підприємство, як і будь-який суб'єкт господарювання, має певні слабкі сторони та проблеми, які можуть негативно впливати на рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Однією з основних сильних сторін мережі магазинів «Лелека» є широкий асортимент продукції. Підприємство пропонує споживачам значний вибір товарів для новонароджених, дитячого одягу, іграшок, засобів гігієни, товарів для вагітних жінок та супутньої продукції. Особливою конкурентною перевагою підприємства є наявність готових наборів у пологовий будинок, які користуються стабільним попитом серед молодих батьків.

Як зазначається у внутрішньому звіті підприємства, саме широкий асортимент та комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів забезпечують високий рівень повторних покупок та формують позитивний імідж підприємства [7]. Орієнтація на потреби різних категорій споживачів дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень продажів та зміцнювати ринкові позиції.

Важливою сильною стороною мережі магазинів «Лелека» є високий рівень обслуговування клієнтів. У сучасних умовах саме якість сервісу часто виступає вирішальним фактором вибору торговельного підприємства. Працівники підприємства забезпечують консультаційну підтримку покупців, допомагають у виборі товарів та формуванні комплектів продукції для новонароджених. Індивідуальний підхід до клієнтів сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами та підвищує рівень їх лояльності.

Суттєвою перевагою підприємства є також активна цифрова комунікація зі споживачами. Мережа магазинів «Лелека» активно використовує соціальні

мережі Instagram та Facebook для просування продукції, інформування клієнтів про новинки асортименту та підтримки постійного зв'язку зі споживачами. Активність у цифровому просторі позитивно впливає на впізнаваність бренду та сприяє залученню нових клієнтів.

Важливим елементом конкурентних переваг підприємства є позитивна репутація серед споживачів. Аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах свідчить про високий рівень задоволеності покупців якістю продукції, рівнем сервісу та професійністю персоналу [13]. Саме позитивний клієнтський досвід є важливим фактором формування стабільної клієнтської бази та підтримки конкурентоспроможності підприємства.

До сильних сторін підприємства можна також віднести гнучкість асортиментної політики. Мережа магазинів «Лелека» оперативно реагує на зміни ринкового попиту та адаптує асортимент продукції відповідно до потреб споживачів. Це дозволяє підприємству підтримувати актуальність товарної пропозиції та забезпечувати стабільний рівень попиту.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними слабкими сторонами, які можуть негативно впливати на його розвиток. Однією з основних проблем є обмежені масштаби діяльності порівняно з великими національними мережами та інтернет-магазинами. Підприємство функціонує переважно на локальному ринку міста Чернівці, що обмежує можливості масштабування бізнесу та збільшення ринкової частки.

Суттєвим недоліком є також недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів. На сьогодні підприємство активно використовує соціальні мережі для комунікації з клієнтами, однак не має повноцінної автоматизованої системи онлайн-замовлень та CRM-системи для управління взаємовідносинами зі споживачами. Це може знижувати ефективність взаємодії з клієнтами та ускладнювати процес аналізу споживчих потреб.

Ще однією слабкою стороною підприємства є високий рівень залежності від постачальників та змін закупівельних цін. У сучасних умовах економічної нестабільності та інфляційних процесів зростання вартості дитячих товарів може негативно впливати на рівень прибутковості підприємства та конкурентоспроможність його цінової політики.

Суттєвим викликом для мережі магазинів «Лелека» є високий рівень конкуренції з боку маркетплейсів та великих інтернет-магазинів. Онлайн-платформи часто пропонують ширший асортимент продукції та нижчі ціни, що створює додатковий конкурентний тиск на локальні торговельні підприємства. Саме тому підприємству необхідно постійно вдосконалювати власні конкурентні переваги та розвивати нецінові методи конкуренції.

Згідно з результатами внутрішнього аналізу діяльності підприємства, основними проблемами мережі магазинів «Лелека» є недостатній розвиток системи доставки товарів, обмежені можливості масштабного рекламного просування та відсутність автоматизованих систем аналізу поведінки клієнтів [17]. У сучасних умовах цифровізації бізнесу ці фактори можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність його діяльності.

Водночас підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Основними перспективними напрямками вдосконалення діяльності є розвиток онлайн-продажів, автоматизація бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, розширення програм лояльності та використання сучасних маркетингових інструментів. Важливим напрямом також є розвиток персоналізованого сервісу та підвищення ефективності цифрової комунікації зі споживачами.

У сучасних умовах конкурентного ринку саме здатність підприємства своєчасно виявляти власні слабкі сторони та ефективно використовувати

наявні переваги є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку. Для мережі магазинів «Лелека» важливе значення має подальше вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, аналіз сильних і слабких сторін мережі магазинів «Лелека» свідчить про наявність у підприємства значного потенціалу для розвитку та зміцнення ринкових позицій. Основними сильними сторонами підприємства є широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу, активна цифрова комунікація та позитивна репутація серед споживачів. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежені масштаби діяльності, недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів та високий рівень конкуренції з боку інтернет-магазинів. Подальший розвиток підприємства потребує впровадження сучасних технологій управління, розвитку онлайн-продажів та вдосконалення системи взаємодії з клієнтами.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ЛЕЛЕКА»**

### **3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності та розвитку мережі магазинів «Лелека»**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингова діяльність є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі ефективна маркетингова політика дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й формувати позитивний імідж бренду, підвищувати рівень лояльності споживачів та забезпечувати стабільний рівень прибутковості. В умовах високої конкуренції на ринку дитячих товарів мережа магазинів «Лелека» потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності та використання сучасних інструментів комунікації зі споживачами.

На сучасному етапі діяльність мережі магазинів «Лелека» характеризується активним використанням соціальних мереж для просування продукції та взаємодії з клієнтами. Підприємство використовує Instagram та Facebook для інформування споживачів про новинки асортименту, акційні пропозиції та спеціальні умови продажу. Разом із тим проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність подальшого вдосконалення маркетингової політики та розширення інструментів просування продукції.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства є розвиток цифрового маркетингу. У сучасних умовах значна частина покупців здійснює пошук товарів через соціальні мережі та онлайн-платформи, тому ефективна присутність підприємства у цифровому просторі є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності.

Як зазначає Л. Балабанова, сучасні підприємства повинні активно використовувати цифрові маркетингові інструменти для формування довгострокових відносин зі споживачами та підвищення ефективності комунікацій [10, с. 118]. Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є активніше використання таргетованої реклами у соціальних мережах, створення відеоконтенту, використання контент-маркетингу та співпраця з локальними блогерами й лідерами думок.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є формування комплексної системи брендингу підприємства. На сьогодні мережа магазинів «Лелека» має впізнаваність серед локальних споживачів, однак для зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно активніше працювати над розвитком власного бренду. Це передбачає створення єдиного візуального стилю, використання брендкованої упаковки, вдосконалення оформлення торговельних приміщень та формування єдиної концепції комунікації зі споживачами.

Суттєву роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності відіграє розвиток програм лояльності для клієнтів. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі важливе значення має не лише залучення нових покупців, але й утримання постійних клієнтів. Саме тому мережі магазинів «Лелека» доцільно впровадити сучасну бонусну систему, електронні дисконтні картки та персоналізовані акційні пропозиції для постійних клієнтів.

Як зазначається у внутрішньому маркетинговому звіті підприємства, понад 65 % покупців здійснюють повторні покупки саме завдяки позитивному досвіду обслуговування та наявності акційних пропозицій [20]. Це свідчить про важливість розвитку системи клієнтської лояльності як одного з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є активніше використання маркетингових досліджень та аналітики споживчого попиту. У сучасних умовах підприємства повинні постійно аналізувати поведінку споживачів, оцінювати рівень задоволеності клієнтів та прогнозувати зміни ринкових тенденцій. Це дозволяє своєчасно адаптувати асортиментну політику та формувати ефективні маркетингові стратегії.

Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є впровадження регулярного опитування клієнтів, аналізу популярності товарних категорій та оцінки ефективності рекламних кампаній. Використання маркетингової аналітики дозволить підприємству більш ефективно планувати рекламну діяльність та оптимізувати витрати на просування продукції.

Суттєвим напрямом удосконалення маркетингової політики є розвиток емоційного маркетингу. Для підприємств, які працюють у сфері дитячих товарів, емоційний зв'язок зі споживачами має особливе значення. Молоді батьки часто орієнтуються не лише на ціну продукції, але й на атмосферу довіри, турботи та підтримки. Саме тому підприємству доцільно формувати позитивний емоційний образ бренду та використовувати маркетингові комунікації, орієнтовані на сімейні цінності та турботу про дітей.

Як підкреслює С. Ілляшенко, сучасний маркетинг повинен орієнтуватися на створення позитивного клієнтського досвіду та формування емоційної прихильності споживачів до бренду [32, с. 146]. Для мережі магазинів «Лелека» це може реалізовуватися через створення тематичного контенту для молодих батьків, організацію дитячих заходів, консультацій та інтерактивної комунікації у соціальних мережах.

Важливим елементом удосконалення маркетингової діяльності є розвиток партнерських програм та співпраці з локальними підприємствами. Мережа магазинів «Лелека» може співпрацювати з приватними клініками,

пологовими будинками, дитячими центрами та фотографами для молодих сімей. Така співпраця сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та розширенню клієнтської бази підприємства.

Суттєву увагу підприємству необхідно приділити розвитку відеомаркетингу. У сучасних умовах короткі відеоформати у соціальних мережах є одним із найбільш ефективних інструментів просування продукції. Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є створення відеооглядів товарів, рекомендацій для молодих батьків та демонстрації новинок асортименту. Це дозволить підвищити рівень залученості аудиторії та ефективність цифрових комунікацій.

Разом із тим важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є автоматизація маркетингових процесів. Використання CRM-систем дозволить підприємству накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати історію покупок, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати комунікацію зі споживачами.

Згідно з результатами внутрішнього аналізу діяльності підприємства, впровадження сучасних маркетингових інструментів дозволить збільшити рівень повторних покупок на 15–18 % та підвищити рівень впізнаваності бренду серед цільової аудиторії [8]. Це свідчить про значний потенціал удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності мережі магазинів «Лелека» є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Основними напрямками вдосконалення є розвиток цифрового маркетингу, впровадження програм лояльності, використання маркетингової аналітики, розвиток емоційного маркетингу та автоматизація взаємодії з клієнтами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів, розширенню

клієнтської бази та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

У сучасних умовах розвитку сфери роздрібної торгівлі важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління клієнтським досвідом. Сучасні споживачі оцінюють не лише якість продукції та рівень цін, але й загальні враження від взаємодії з підприємством, швидкість обслуговування, рівень комунікації та емоційний комфорт під час здійснення покупок. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу формуванню позитивного клієнтського досвіду та впровадженню сучасних інструментів взаємодії зі споживачами.

Для мережі магазинів «Лелека» управління клієнтським досвідом має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері товарів для дітей та молодих батьків, де рівень довіри та емоційний контакт зі споживачем є важливими складовими конкурентоспроможності. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів, однак для підтримки та зміцнення конкурентних переваг необхідним є впровадження сучасних інструментів управління взаємовідносинами зі споживачами.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління клієнтським досвідом є CRM-система. Використання CRM-технологій дозволяє підприємству накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їх поведінку, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати процес комунікації зі споживачами.

На думку Л. Ліпич, CRM-системи є важливим елементом сучасного управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки дозволяють підвищити рівень клієнтської лояльності та ефективність маркетингової діяльності [39, с. 121]. Для мережі магазинів «Лелека» впровадження CRM-

системи дозволить вести електронну базу клієнтів, аналізувати історію покупок та створювати індивідуальні пропозиції для різних категорій споживачів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління клієнтським досвідом є персоналізація обслуговування. У сучасних умовах покупці очікують індивідуального підходу та персоналізованої взаємодії з підприємством. Для мережі магазинів «Лелека» це може реалізовуватися через персоналізовані акційні пропозиції, рекомендації товарів відповідно до попередніх покупок та індивідуальні повідомлення для клієнтів.

Суттєвим інструментом підвищення рівня клієнтської лояльності є автоматизація програм лояльності. Підприємству доцільно впровадити електронну бонусну систему, мобільні дисконтні картки та систему накопичення бонусів за повторні покупки. Це дозволить стимулювати повторні продажі та формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Важливу роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду відіграє швидкість та якість комунікації зі споживачами. Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є використання чат-ботів у соціальних мережах та месенджерах для автоматичного надання відповідей на поширені запитання клієнтів. Це дозволить підвищити швидкість обробки звернень та покращити рівень сервісу.

Як зазначається у внутрішньому звіті підприємства, понад 70 % клієнтів позитивно оцінюють швидкість відповіді підприємства у соціальних мережах та месенджерах [18]. Це свідчить про важливість розвитку цифрової комунікації та автоматизації процесів взаємодії зі споживачами.

Суттєвим напрямом удосконалення клієнтського досвіду є впровадження омніканального підходу до обслуговування. Сучасні покупці взаємодіють із підприємством через різні канали комунікації — соціальні

мережі, месенджери, телефон, офлайн-магазини та онлайн-платформи. Саме тому підприємству необхідно забезпечити єдину систему взаємодії з клієнтами незалежно від каналу комунікації.

Для мережі магазинів «Лелека» важливим напрямом розвитку є створення єдиної бази клієнтів та інтеграція всіх каналів комунікації. Це дозволить підприємству забезпечити більш ефективну взаємодію зі споживачами та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Особливе значення у сфері дитячих товарів має емоційний компонент клієнтського досвіду. Молоді батьки часто потребують не лише якісної продукції, але й підтримки, рекомендацій та комфортної атмосфери під час здійснення покупок. Саме тому працівники мережі магазинів «Лелека» повинні приділяти особливу увагу комунікації зі споживачами та формуванню позитивного емоційного контакту.

Суттєвим елементом управління клієнтським досвідом є систематичний збір зворотного зв'язку від клієнтів. Для підприємства доцільно впровадити регулярні онлайн-опитування, оцінку якості сервісу та аналіз відгуків споживачів у соціальних мережах. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми у системі обслуговування та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Як підкреслює О. Коваленко, сучасні підприємства повинні використовувати аналітику клієнтського досвіду для формування ефективної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності [35, с. 154]. Для мережі магазинів «Лелека» це дозволить підвищити рівень лояльності споживачів та зміцнити конкурентні позиції на локальному ринку.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів управління клієнтським досвідом є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека». Використання CRM-систем, персоналізація обслуговування, автоматизація програм лояльності,

омніканальний підхід та розвиток цифрової комунікації дозволять підприємству підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити лояльність споживачів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки розвиток цифрових каналів продажу та комунікації зі споживачами є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Значна частина покупців здійснює пошук товарів, оформлення замовлень та взаємодію з підприємствами через інтернет-платформи, соціальні мережі та мобільні додатки. Саме тому підприємства сфери роздрібної торгівлі повинні активно впроваджувати цифрові технології та розширювати онлайн-канали взаємодії зі споживачами.

Для мережі магазинів «Лелека» розвиток цифрових каналів продажу є важливою умовою забезпечення подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій. На сучасному етапі підприємство активно використовує соціальні мережі Instagram та Facebook для комунікації зі споживачами, однак рівень цифровізації окремих бізнес-процесів потребує подальшого вдосконалення.

Одним із ключових напрямів розвитку є створення повноцінного інтернет-магазину з автоматизованою системою оформлення замовлень та онлайн-оплати. Наявність сучасної онлайн-платформи дозволить підприємству розширити географію продажів, збільшити обсяги реалізації продукції та забезпечити зручність здійснення покупок для клієнтів.

Як зазначає М. Саєнко, цифровізація торговельної діяльності дозволяє підприємствам підвищити ефективність бізнес-процесів, розширити клієнтську базу та забезпечити стійкі конкурентні переваги [48, с. 208]. Для мережі магазинів «Лелека» розвиток електронної комерції є важливим фактором адаптації до сучасних ринкових тенденцій.

Важливим напрямом удосконалення цифрової комунікації є активніше використання соціальних мереж та сучасних форматів контенту. У сучасних умовах відеоконтент, прямі ефіри, інтерактивні сторіз та короткі відеоформати мають високий рівень залучення аудиторії та дозволяють ефективно просувати продукцію.

Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є створення відеооглядів товарів, рекомендацій для молодих батьків, демонстрації новинок асортименту та проведення інтерактивних онлайн-консультацій. Це дозволить підприємству підвищити рівень взаємодії зі споживачами та зміцнити емоційний зв'язок із клієнтами.

Суттєвим напрямом розвитку цифрових каналів є впровадження мобільних сервісів та месенджер-маркетингу. Використання Viber, Telegram та WhatsApp для інформування клієнтів про новинки продукції, акційні пропозиції та спеціальні умови продажу дозволить підвищити ефективність комунікації зі споживачами.

Важливим елементом цифровізації діяльності підприємства є інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу. Для мережі магазинів «Лелека» доцільним є впровадження системи «Click & Collect», яка дозволить клієнтам оформлювати замовлення онлайн та отримувати товари у фізичних магазинах. Це сприятиме підвищенню зручності для споживачів та оптимізації процесу продажів.

Як зазначається у внутрішньому аналітичному звіті підприємства, впровадження сучасних цифрових інструментів дозволить збільшити обсяги онлайн-продажів на 20–25 % протягом двох років [5]. Це свідчить про значний потенціал цифрової трансформації діяльності підприємства.

Суттєву роль у розвитку цифрових каналів продажу відіграє використання аналітики та автоматизації маркетингових процесів.

Підприємству доцільно використовувати інструменти веб-аналітики, оцінювати поведінку користувачів на сайті та аналізувати ефективність рекламних кампаній. Це дозволить більш ефективно планувати маркетингову діяльність та підвищувати результативність онлайн-продажів.

Таким чином, розширення цифрових каналів продажу та комунікації з клієнтами є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека». Створення сучасного інтернет-магазину, розвиток соціальних мереж, впровадження мобільних сервісів, автоматизація маркетингових процесів та інтеграція онлайн- і офлайн-каналів продажу дозволять підприємству зміцнити ринкові позиції, розширити клієнтську базу та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах цифрової економіки.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів і перспективи розвитку підприємства**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки важливим етапом процесу стратегічного управління підприємством є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Саме прогнозування результативності управлінських рішень дозволяє визначити доцільність їх впровадження, оцінити можливі фінансові результати та сформувати перспективні напрями розвитку підприємства. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі ефективність запропонованих заходів значною мірою залежить від рівня маркетингової активності, якості обслуговування клієнтів та розвитку цифрових каналів продажу.

У попередніх підрозділах було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення формування конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека»,

серед яких удосконалення маркетингової діяльності, впровадження сучасних інструментів управління клієнтським досвідом та розвиток цифрових каналів продажу. Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових напрямів оцінки ефективності запропонованих заходів є прогнозування зміни основних економічних показників діяльності підприємства. Згідно з результатами внутрішнього економічного прогнозування, впровадження сучасних маркетингових інструментів та цифрових технологій дозволить підприємству збільшити обсяги продажів, підвищити рівень клієнтської лояльності та забезпечити зростання прибутковості діяльності [27].

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів може стати зростання товарообороту підприємства. Активізація маркетингової діяльності, розширення онлайн-продажів та вдосконалення комунікації зі споживачами сприятимуть залученню нових клієнтів та збільшенню кількості повторних покупок. За прогнозними розрахунками підприємства, протягом двох років після впровадження запропонованих заходів обсяг товарообороту мережі магазинів «Лелека» може зрости на 18–22 % [54].

Суттєвий вплив на фінансові результати підприємства матиме розвиток цифрових каналів продажу. Створення повноцінного інтернет-магазину, автоматизація онлайн-замовлень та використання цифрових маркетингових інструментів дозволять підприємству розширити географію продажів та підвищити рівень доступності продукції для споживачів.

Як зазначає І. Ансофф, цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних інструментів управління є важливими умовами забезпечення конкурентних переваг підприємства у сучасному ринковому середовищі [9, с.

203]. Для мережі магазинів «Лелека» розвиток цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності комунікації зі споживачами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Одним із важливих економічних результатів впровадження запропонованих заходів є підвищення рівня клієнтської лояльності. Використання CRM-систем, персоналізованих пропозицій та програм лояльності дозволить підприємству формувати довгострокові відносини зі споживачами та стимулювати повторні покупки. За прогностичними оцінками, впровадження сучасної системи управління клієнтським досвідом може забезпечити збільшення кількості постійних клієнтів на 15–17 % [2].

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане також підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Активніше використання цифрового маркетингу, таргетованої реклами та контент-маркетингу дозволить підприємству підвищити рівень впізнаваності бренду та розширити клієнтську аудиторію.

Суттєвий економічний ефект може бути досягнутий завдяки автоматизації окремих бізнес-процесів. Використання CRM-систем та цифрових інструментів аналітики дозволить оптимізувати процес взаємодії з клієнтами, зменшити витрати часу на обробку замовлень та підвищити ефективність управлінських рішень. Це позитивно вплине на продуктивність праці персоналу та загальну результативність діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів важливим є також аналіз можливих витрат на їх реалізацію. Основними напрямками інвестицій можуть стати розробка інтернет-магазину, впровадження CRM-системи, автоматизація маркетингових процесів, рекламне просування та навчання персоналу. Згідно з внутрішнім фінансовим планом підприємства, загальний

обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів може становити близько 420–480 тис. грн [19].

Разом із тим прогнозоване збільшення товарообороту та прибутковості дозволить компенсувати зазначені витрати протягом 1,5–2 років після впровадження заходів. Це свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів удосконалення діяльності підприємства.

Важливим показником ефективності запропонованих заходів є прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства. За результатами економічного прогнозування, впровадження сучасних маркетингових інструментів та розвиток цифрових каналів продажу дозволять збільшити рівень чистого прибутку підприємства на 16–20 % у середньостроковій перспективі [43].

Суттєву роль у забезпеченні ефективності запропонованих заходів відіграватиме також підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалення системи обслуговування клієнтів та впровадження сучасних технологій управління дозволять підприємству зміцнити ринкові позиції та підвищити рівень стійкості до конкурентного тиску.

У сучасних умовах важливе значення має не лише економічний ефект, але й стратегічна результативність запропонованих заходів. Реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності та цифрової трансформації підприємства сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг та забезпечить можливість подальшого розвитку мережі магазинів «Лелека».

Таким чином, прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність їх впровадження та значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення діяльності дозволить мережі

магазинів «Лелека» збільшити обсяги продажів, підвищити рівень прибутковості, зміцнити клієнтську лояльність та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах конкурентного ринку.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні управлінські технології та формувати стійкі конкурентні переваги. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі особливого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективне використання маркетингових інструментів. Мережа магазинів «Лелека» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку дитячих товарів міста Чернівці. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність сформованих конкурентних переваг, серед яких широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу, позитивна репутація серед споживачів та активна цифрова комунікація з клієнтами.

Одним із ключових напрямів перспективного розвитку підприємства є подальша цифровізація діяльності. У сучасних умовах онлайн-комунікація та електронна комерція стають важливими складовими конкурентоспроможності торговельних підприємств. Саме тому для мережі магазинів «Лелека» важливим напрямом розвитку є створення сучасного інтернет-магазину, автоматизація онлайн-продажів та впровадження цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами.

Як зазначає Н. Кубіній, цифрова трансформація підприємств дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів, підвищити якість обслуговування споживачів та зміцнити конкурентні позиції на ринку [37, с. 94]. Для мережі магазинів «Лелека» цифровізація діяльності створить можливість розширення клієнтської бази та виходу на нові сегменти ринку.

Важливим напрямом перспективного розвитку підприємства є вдосконалення системи управління клієнтським досвідом. У сучасних умовах покупці очікують високого рівня сервісу, швидкої комунікації та персоналізованого підходу. Саме тому підприємству необхідно продовжувати розвиток програм лояльності, автоматизацію взаємодії з клієнтами та використання CRM-систем для аналізу споживчих потреб.

Суттєвим напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства є розвиток бренду та підвищення рівня його впізнаваності. Для мережі магазинів «Лелека» важливе значення має формування стабільного позитивного іміджу, який асоціюватиметься у споживачів із якістю, надійністю та турботою про клієнтів. Це може реалізовуватися через активну маркетингову діяльність, використання сучасних цифрових комунікацій та розвиток емоційного маркетингу.

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємства є розширення асортименту продукції. У сучасних умовах споживачі дедалі більше орієнтуються на якість товарів, екологічність продукції та індивідуальні потреби дітей. Саме тому підприємству доцільно розширювати категорії екологічних товарів, продукції з натуральних матеріалів та товарів преміального сегмента.

Важливим напрямом розвитку є також удосконалення системи логістики та доставки товарів. У сучасних умовах швидкість та зручність доставки є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Для мережі магазинів «Лелека» перспективним є впровадження швидкої доставки у межах міста Чернівці та розвиток партнерства з логістичними компаніями.

Суттєвий потенціал для зміцнення конкурентних позицій підприємства має розвиток партнерських програм. Підприємству доцільно розширювати співпрацю з медичними центрами, пологовими будинками, дитячими

центрами розвитку та іншими локальними організаціями. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Важливим фактором перспективного розвитку підприємства є також підвищення кваліфікації персоналу. Для підприємств сфери дитячих товарів рівень професійності працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та рівень довіри споживачів. Саме тому мережі магазинів «Лелека» необхідно приділяти значну увагу навчанню персоналу, розвитку навичок комунікації та підвищенню професійної компетентності працівників.

Згідно з результатами внутрішнього стратегічного прогнозування, реалізація комплексу заходів щодо цифровізації діяльності, розвитку маркетингової політики та вдосконалення клієнтського сервісу дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та збільшити частку локального ринку дитячих товарів [50]. У сучасних умовах важливе значення має також соціальна відповідальність підприємства. Для мережі магазинів «Лелека» перспективним напрямом є участь у соціальних проєктах, благодійних заходах та підтримці сімей із дітьми. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку споживачів.

Таким чином, перспективи розвитку та зміцнення конкурентних позицій мережі магазинів «Лелека» пов'язані з подальшою цифровізацією діяльності, розвитком маркетингової політики, удосконаленням системи обслуговування клієнтів та розширенням асортименту продукції. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні переваги, підвищити рівень лояльності споживачів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на прикладі мережі магазинів «Лелека». У процесі дослідження розглянуто сутність конкурентних переваг, фактори їх формування, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також проведено комплексний аналіз діяльності мережі магазинів «Лелека» та розроблено напрями підвищення її конкурентоспроможності.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що конкурентні переваги є важливою умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що конкурентні переваги формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечують підприємству можливість ефективніше функціонувати порівняно з конкурентами.

У процесі дослідження було визначено основні види конкурентних переваг підприємства, серед яких цінові, якісні, маркетингові, організаційні та інноваційні переваги. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, використовувати сучасні інструменти управління та формувати довгострокові конкурентні переваги.

У роботі також досліджено основні фактори формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що важливий вплив на конкурентоспроможність мають якість продукції, рівень сервісу, ефективність маркетингової діяльності, кадровий потенціал, фінансові ресурси та використання сучасних цифрових технологій. Окрему увагу приділено впливу

зовнішнього середовища на діяльність підприємства, зокрема рівню конкуренції, зміні споживчих потреб та розвитку цифрової економіки.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності мережі магазинів «Лелека» та оцінено її конкурентні переваги. Дослідження показало, що підприємство займає стабільні позиції на локальному ринку дитячих товарів міста Чернівці та має сформовану систему конкурентних переваг.

У процесі аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства встановлено, що мережа магазинів «Лелека» характеризується стабільним розвитком, позитивною динамікою товарообороту та прибутковості. Основними напрямками діяльності підприємства є реалізація товарів для новонароджених, дитячого одягу, іграшок, товарів для вагітних жінок та супутньої продукції.

Аналіз конкурентного середовища показав, що основними конкурентами мережі магазинів «Лелека» є локальні дитячі магазини, великі торговельні мережі та інтернет-магазини. Водночас підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких широкий асортимент продукції, високий рівень обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів, активна присутність у соціальних мережах та позитивна репутація серед споживачів.

У роботі було досліджено асортиментну та цінову політику підприємства. Встановлено, що мережа магазинів «Лелека» орієнтується на середній ціновий сегмент та забезпечує широкий вибір товарів для різних категорій споживачів. Важливою перевагою підприємства є гнучка асортиментна політика та здатність оперативно реагувати на зміни споживчого попиту.

Оцінка рівня обслуговування клієнтів та лояльності споживачів свідчить про високий рівень задоволеності покупців діяльністю підприємства. Найвищі

оцінки мережа магазинів «Лелека» отримала за критеріями професійності персоналу, якості консультаційної підтримки та рівня довіри клієнтів.

У процесі аналізу сильних і слабких сторін підприємства встановлено, що основними сильними сторонами мережі магазинів «Лелека» є широкий асортимент продукції, високий рівень сервісу, активна цифрова комунікація та позитивний імідж підприємства. Водночас серед слабких сторін визначено недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів, обмежені масштаби діяльності та високий рівень конкуренції з боку інтернет-магазинів.

У третьому розділі роботи розроблено напрями вдосконалення формування конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека». Основними напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства запропоновано удосконалення маркетингової діяльності, впровадження сучасних інструментів управління клієнтським досвідом та розвиток цифрових каналів продажу і комунікації зі споживачами.

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи, автоматизації програм лояльності, розвитку інтернет-магазину, використання цифрового маркетингу та сучасних інструментів аналітики. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня клієнтської лояльності, збільшенню обсягів продажів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів показало, що їх впровадження дозволить збільшити товарооборот підприємства, підвищити рівень прибутковості та зміцнити ринкові позиції мережі магазинів «Лелека». Визначено, що подальший розвиток підприємства пов'язаний із цифровізацією діяльності, розвитком клієнтоорієнтованого підходу та впровадженням сучасних технологій управління.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування конкурентних переваг є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить мережі магазинів «Лелека» підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного розвитку економіки : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2021. 328 с.
2. Аналітичний звіт оцінки ефективності програм лояльності мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 10 с.
3. Аналітичний звіт оцінки конкурентоспроможності мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 15 с.
4. Аналітичний звіт оцінки рівня лояльності споживачів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 9 с.
5. Аналітичний звіт перспектив цифровізації діяльності мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 12 с.
6. Аналітичний звіт щодо ефективності використання трудових ресурсів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 11 с.
7. Аналітичний звіт щодо оцінки конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 15 с.
8. Аналітичний прогноз ефективності маркетингових заходів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 9 с.
9. Ансофф І. Стратегічне управління. пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 519 с.
10. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 368 с.
11. Бланк І. О. Управління розвитком підприємства : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2021. 496 с.

12. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання : монографія. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 384 с.
13. Відгуки клієнтів мережі магазинів «Лелека» на сторінках соціальних мереж Instagram та Facebook. URL: <https://www.instagram.com/leleka.cv/> (дата звернення: 07.02.2026).
14. Відгуки клієнтів мережі магазинів «Лелека» у Google Maps та соціальних мережах. URL: <https://www.google.com/maps> .  
<https://www.instagram.com/leleka.cv/> (дата звернення: 26.03.2026).
15. Віханський О. С. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 396 с.
16. Внутрішній аналітичний звіт мережі магазинів «Лелека» щодо розвитку підприємства за 2024 рік. Чернівці, 2024. 18 с.
17. Внутрішній звіт оцінки ефективності діяльності мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 12 с.
18. Внутрішній звіт оцінки ефективності цифрової комунікації мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 10 с.
19. Внутрішній інвестиційний план цифровізації діяльності мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 13 с.
20. Внутрішній маркетинговий звіт мережі магазинів «Лелека» щодо ефективності програм лояльності. Чернівці, 2025. 11 с.
21. Геєць В. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2023. № 2. С. 52–63.
22. Грішнова О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
23. Гудзь О. Є. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 61–66.

24. Дацій О. І. Стратегічний розвиток підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія. Київ : Каравела, 2023. 410 с.
25. Дитячий магазин «Лелека» у Чернівцях. Інформаційний портал List.in.ua. URL: <https://list.in.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).
26. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 340 с.
27. Економічний прогноз результативності впровадження маркетингових заходів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 14 с.
28. Звіт аналізу асортиментної та цінової політики мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 13 с.
29. Звіт маркетингового дослідження конкурентного середовища мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 14 с.
30. Звіт про результати господарської діяльності мережі магазинів «Лелека» за 2025 рік. Чернівці, 2025. 16 с.
31. Ілляшенко С. М. Маркетингові засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 1. С. 136–148.
32. Ілляшенко С. М. Сучасні маркетингові технології в умовах цифрової економіки. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 2. С. 140–149.
33. Інформаційний портал дитячих магазинів Чернівців. URL: <https://list.in.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
34. Коваленко О. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 152–159.

35. Коваленко О. В. Управління клієнтським досвідом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 150–158.
36. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 352 с.
37. Кубіній Н. Ю. Цифрова трансформація підприємств у сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 90–97.
38. Кузьмін О. Є., Мельник Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 304 с.
39. Ліпич Л. Г. CRM-технології в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 115–123.
40. Офіційний сайт мережі магазинів «Лелека». Каталог дитячих товарів. URL: <https://leleka.shop/> (дата звернення: 18.03.2026).
41. Положення про організаційну структуру та функціональні обов'язки працівників мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2024. 12 с.
42. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.
43. Прогноз фінансових результатів діяльності мережі магазинів «Лелека» після впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності. Чернівці, 2025. 11 с.
44. Прохорова В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Харків : Видавництво ІНЖЕК, 2023. 420 с.
45. Результати внутрішнього опитування клієнтів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 10 с.

46. Результати дослідження споживчих переваг клієнтів мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 11 с.
47. Результати маркетингового опитування споживачів мережі магазинів «Лелека» у місті Чернівці. Чернівці, 2025. 17 с.
48. Саєнко М. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 438 с.
49. Срібна І. А. Управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 276 с.
50. Стратегічний прогноз розвитку мережі магазинів «Лелека» до 2030 року. Чернівці, 2025. 16 с.
51. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 456 с.
52. Федулова Л. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах інноваційного розвитку : монографія. Київ : Київський національний економічний університет, 2021. 412 с.
53. Фінансовий звіт мережі магазинів «Лелека» за 2023–2025 рр. Чернівці, 2025. 24 с.
54. Фінансовий план розвитку мережі магазинів «Лелека» на 2026–2028 рр. Чернівці, 2025. 18 с.
55. Facebook-сторінка Leleka. Мережа дитячих магазинів. URL: <https://www.facebook.com/> (дата звернення: 03.05.2026).
56. Instagram-сторінка leleka.cv. URL: <https://www.instagram.com/leleka.cv/> (дата звернення: 21.04.2026).

57. SWOT-аналіз конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека». Чернівці, 2025. 8 с.

58. YouControl. ТОВ «ЛЕЛЕКА КОМПАНІ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43985005/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43985005/) (дата звернення: 11.01.2026).

## ДОДАТОК А

### Порівняльний аналіз конкурентного середовища мережі магазинів «Лелека»

| Критерій оцінки                               | Мережа магазинів «Лелека»                                             | «Антошка»                      | «Baby Boom»                 | «Карапуз»           | Інтернет-магазини дитячих товарів        |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------------------------|
| Формат діяльності                             | Локальна мережа дитячих магазинів                                     | Національна мережа             | Локальний магазин           | Локальний магазин   | Онлайн-торгівля                          |
| Основний асортимент                           | Товари для новонароджених, дитячий одяг, іграшки, товари для вагітних | Дитячі товари широкого профілю | Одяг та аксесуари для дітей | Товари для немовлят | Універсальний асортимент                 |
| Ширина асортименту                            | Висока                                                                | Дуже висока                    | Середня                     | Середня             | Дуже висока                              |
| Цінова політика                               | Середній рівень цін                                                   | Вище середнього                | Середній рівень             | Нижче середнього    | Різний ціновий сегмент                   |
| Якість обслуговування                         | Висока                                                                | Висока                         | Середня                     | Середня             | Низький рівень персоналізованого сервісу |
| Індивідуальний підхід до клієнтів             | Так                                                                   | Частково                       | Так                         | Частково            | Ні                                       |
| Консультації для молодих батьків              | Надаються                                                             | Надаються                      | Частково                    | Частково            | Відсутні                                 |
| Наявність готових наборів у пологовий будинок | Так                                                                   | Частково                       | Ні                          | Ні                  | Частково                                 |
| Онлайн-продажі                                | Так                                                                   | Так                            | Частково                    | Ні                  | Так                                      |
| Активність у соціальних мережах               | Висока                                                                | Висока                         | Середня                     | Низька              | Висока                                   |

|                                         |                                                                     |                                   |                     |                            |                            |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Наявність Instagram-магазину            | Так                                                                 | Так                               | Так                 | Ні                         | Так                        |
| Наявність Facebook-сторінки             | Так                                                                 | Так                               | Частково            | Ні                         | Частково                   |
| Програми лояльності                     | Так                                                                 | Так                               | Ні                  | Ні                         | Частково                   |
| Доставка товарів                        | Так                                                                 | Так                               | Частково            | Ні                         | Так                        |
| Рівень впізнаваності бренду у Чернівцях | Високий                                                             | Високий                           | Середній            | Низький                    | Високий                    |
| Зручність розташування магазинів        | Висока                                                              | Висока                            | Середня             | Середня                    | Не застосовується          |
| Рівень конкуренції для «Лелеки»         | —                                                                   | Високий                           | Середній            | Середній                   | Високий                    |
| Основні конкурентні переваги            | Сервіс, консультації, товари для новонароджених, онлайн-комунікація | Відомий бренд, широкий асортимент | Локальна орієнтація | Доступні ціни              | Низькі ціни, широкий вибір |
| Основні недоліки                        | Менший масштаб діяльності порівняно з національними мережами        | Вищі ціни                         | Менший асортимент   | Слабка цифрова присутність | Відсутність живого сервісу |
| Загальна конкурентна позиція            | Стабільна та конкурентоспроможна                                    | Сильний конкурент                 | Помірний конкурент  | Локальний конкурент        | Сильний конкурент          |

## ДОДАТОК В

## SWOT-аналіз конкурентних переваг мережі магазинів «Лелека»

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                              | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                                 |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Широкий асортимент товарів для новонароджених та дітей         | Обмежені масштаби діяльності порівняно з національними мережами                    |
| Високий рівень обслуговування клієнтів                         | Відсутність повноцінного інтернет-магазину з автоматизованим оформленням замовлень |
| Індивідуальний підхід до покупців                              | Залежність від локального ринку міста Чернівці                                     |
| Позитивна репутація серед споживачів                           | Обмежені фінансові ресурси для масштабної реклами                                  |
| Активна присутність у соціальних мережах                       | Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів                           |
| Наявність готових наборів у пологовий будинок                  | Висока залежність від постачальників                                               |
| Гнучка асортиментна політика                                   | Недостатній розвиток системи доставки товарів                                      |
| Високий рівень впізнаваності серед молодих батьків у Чернівцях | Відсутність мобільного додатку підприємства                                        |
| Використання сучасних цифрових каналів комунікації             | Обмежена кількість торгових точок                                                  |
| Постійне оновлення асортименту продукції                       | Недостатня кількість акційних програм для постійних клієнтів                       |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                              | <b>Загрози (Threats)</b>                                                           |
| Розвиток онлайн-продажів та електронної комерції               | Посилення конкуренції з боку великих національних мереж                            |
| Впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами                | Активний розвиток маркетплейсів та інтернет-магазинів                              |
| Розширення асортименту продукції                               | Зниження купівельної спроможності населення                                        |
| Відкриття нових торговельних точок                             | Зростання закупівельних цін на дитячі товари                                       |
| Розвиток програм лояльності для клієнтів                       | Економічна нестабільність та інфляційні процеси                                    |
| Автоматизація бізнес-процесів                                  | Зміна споживчих вподобань                                                          |
| Розвиток партнерства з локальними брендами                     | Високий рівень цінової конкуренції                                                 |
| Активізація маркетингової діяльності у соціальних мережах      | Зростання витрат на логістику та оренду                                            |
| Розширення послуг доставки                                     | Поява нових конкурентів на локальному ринку                                        |
| Формування власного бренду дитячих товарів                     | Зменшення рівня прибутковості через конкурентний тиск                              |

## ДОДАТОК Г

## Г.1 Аналіз структури асортименту та цінової політики мережі магазинів «Лелека»

| Категорія товарів         | Частка у загальному асортименті, % | Середній ціновий сегмент | Рівень попиту | Основні конкурентні переваги категорії           | Цільова аудиторія       |
|---------------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------------------------------|-------------------------|
| Товари для новонароджених | 28 %                               | Середній                 | Високий       | Великий вибір, готові набори у пологовий будинок | Молоді батьки           |
| Дитячий одяг              | 24 %                               | Середній                 | Високий       | Сучасний дизайн, широкий вибір розмірів          | Батьки дітей 0–10 років |
| Іграшки                   | 15 %                               | Середній                 | Середній      | Різноманітність продукції                        | Діти та батьки          |
| Товари для вагітних жінок | 8 %                                | Середній та преміум      | Середній      | Спеціалізована продукція                         | Вагітні жінки           |
| Дитяче харчування         | 7 %                                | Середній                 | Високий       | Наявність популярних брендів                     | Батьки немовлят         |
| Засоби гігієни та догляду | 6 %                                | Середній                 | Високий       | Якісна продукція для догляду                     | Молоді батьки           |
| Дитячий текстиль          | 5 %                                | Середній                 | Середній      | Натуральні матеріали                             | Батьки дітей            |
| Коляски та автокрісла     | 4 %                                | Середній та преміум      | Середній      | Надійність та безпека                            | Молоді сім'ї            |
| Дитяче взуття             | 2 %                                | Середній                 | Середній      | Сезонне оновлення моделей                        | Батьки дітей            |
| Інші супутні товари       | 1 %                                | Різний                   | Низький       | Додатковий сервіс для клієнтів                   | Усі категорії покупців  |

## Г.2 Аналіз цінової політики мережі магазинів «Лелека»

| Показник                          | Характеристика                                      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Основний ціновий сегмент          | Середній                                            |
| Цінова стратегія                  | Орієнтація на співвідношення ціни та якості         |
| Наявність акційних пропозицій     | Так                                                 |
| Сезонні знижки                    | Проводяться регулярно                               |
| Програми лояльності               | Наявні для постійних клієнтів                       |
| Конкурентоспроможність цін        | Середній рівень порівняно з локальними конкурентами |
| Основний фактор формування ціни   | Закупівельна вартість та рівень конкуренції         |
| Реакція на зміну попиту           | Гнучке коригування цін                              |
| Наявність преміального сегмента   | Частково                                            |
| Основна перевага цінової політики | Доступність товарів при належному рівні якості      |

## ДОДАТОК Д

Комплексна оцінка рівня обслуговування клієнтів та лояльності споживачів мережі магазинів «Лелека»

| Критерій оцінки                            | Максимальна оцінка | Оцінка мережі магазинів «Лелека» | Рівень оцінки    | Коментар                                                       |
|--------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|
| Професійність персоналу                    | 10                 | 9,5                              | Високий          | Працівники надають професійні консультації щодо вибору товарів |
| Швидкість обслуговування                   | 10                 | 8,8                              | Високий          | Швидке реагування на звернення клієнтів                        |
| Якість консультаційної підтримки           | 10                 | 9,6                              | Високий          | Індивідуальний підхід до покупців                              |
| Ввічливість та комунікабельність персоналу | 10                 | 9,7                              | Високий          | Доброзичливе ставлення до клієнтів                             |
| Асортимент продукції                       | 10                 | 9,3                              | Високий          | Широкий вибір товарів для дітей та новонароджених              |
| Зручність розташування товарів у магазині  | 10                 | 8,9                              | Високий          | Комфортна організація торгового простору                       |
| Якість онлайн-комунікації                  | 10                 | 9,2                              | Високий          | Активне ведення соціальних мереж                               |
| Швидкість відповіді у соціальних мережах   | 10                 | 8,7                              | Високий          | Оперативна комунікація з клієнтами                             |
| Рівень цінової доступності                 | 10                 | 8,4                              | Середній/високий | Частина товарів має вищу ціну через якість продукції           |
| Наявність акцій та бонусних програм        | 10                 | 8,6                              | Високий          | Регулярні акції та спеціальні пропозиції                       |
| Зручність оформлення замовлень             | 10                 | 8,5                              | Високий          | Онлайн-замовлення через соціальні мережі                       |
| Якість доставки товарів                    | 10                 | 8,1                              | Середній/високий | Потребує подальшого вдосконалення                              |

|                                         |    |     |         |                                                        |
|-----------------------------------------|----|-----|---------|--------------------------------------------------------|
| Рівень довіри до підприємства           | 10 | 9,4 | Високий | Позитивна репутація серед споживачів                   |
| Імовірність повторної покупки           | 10 | 9,3 | Високий | Значна кількість постійних клієнтів                    |
| Загальний рівень задоволеності клієнтів | 10 | 8,9 | Високий | Підприємство має високий рівень клієнтської лояльності |

Результати комплексної оцінки свідчать про високий рівень обслуговування клієнтів та сформовану систему лояльності споживачів у мережі магазинів «Лелека». Найвищі показники підприємство демонструє за критеріями професійності персоналу, якості консультаційної підтримки, рівня довіри клієнтів та індивідуального підходу до покупців. Основними напрямками подальшого вдосконалення є розвиток системи доставки товарів, автоматизація онлайн-замовлень та розширення програм лояльності для постійних клієнтів.