

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ПАВЛІНСЬКА АЛІНА ВІКТОРІВНА**

Науковий керівник: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1 Змістовно-сутнісне розуміння поняття та характеристика факторів, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства .	6
1.2. Підходи до розробки карти формування стратегічних конкурентних переваг у забезпеченні управління конкурентоспроможністю підприємства	12
1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства..	18
РОЗДІЛ 2_ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Петмайстер» та його позицій на ринку	23
2.2. Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища та конкурентний аналіз ТОВ «Петмайстер»	31
2.3. Заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Петмайстер» в сучасних турбулентних умовах середовища	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Конкурентоспроможність бізнес-організації є основним елементом її комерційного успіху на ринку з високою конкуренцією. Конкурентоспроможність характеризує спроможність гравця розвинутого конкурентного ринку вирішувати поставлені перед ним завдання в існуючих умовах. Сучасні умови функціонування українських підприємств, які здійснюють виробництво або надання послуг, супроводжуються постійними викликами та загрозами не лише з боку зовнішнього середовища, а й у процесі боротьби за конкурентні позиції на ринку. Розширення міжнародної торгівлі та розвиток відносин із країнами ЄС відкривають перед споживачами доступ до нових товарів і послуг, формуючи нові вимоги до якості та стандартів вітчизняної продукції. Попри значну популярність цієї тематики в теоретичних дослідженнях, рівень її опрацювання залишається недостатнім. Для забезпечення стабільності та успіху підприємств важливо розуміти фактори, що впливають на підвищення їх конкурентоспроможності та слугують базою для подальшого розвитку. У цьому контексті вивчення факторів, які сприяють зростанню конкурентних переваг у нестабільних умовах, є актуальним і нагальним завданням.

Варто підкреслити, що в умовах воєнного стану ринкове середовище та підходи до формування конкурентоспроможності підприємств зазнали істотних змін у порівнянні з довоєнним періодом. Значну роль у цьому процесі відіграють людський фактор і технології. Лояльність персоналу стала ключовим елементом успіху, важливим не лише в умовах протистояння з ворогом, а й у веденні бізнесу. У зв'язку з цим пошук дієвих інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств посідає важливе місце в наукових дослідженнях останніх двох років.

У процесі досліджень були проаналізовані наукові роботи вчених, серед яких Акулюшина М.О., Бай Ц., Бестужева С.В., Бондар Ю. А., Вінніченко О.В., Дзеніс В.О., Коваленко Н.В., Кучер С.Ф., Сапотницька Н.Я., Хачатрян В. В.,

Шевченко Л.С. та інші. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цій темі, питання забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності залишається актуальним. Воно є ключовим для досягнення сталого розвитку в сучасних ринкових умовах. Особливо важливим є врахування всієї сукупності чинників діяльності кожного окремого підприємства, що впливають на цей процес.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі теоретико-прикладних аспектів дослідження рівня конкурентоспроможності бізнес-організації розробити та обґрунтувати ефективні шляхи підвищення ефективності управління нею в сучасних умовах

Для досягнення мети дослідження у роботі поставлено наступні завдання:

- надати змістовно-сутнісне розуміння поняття та охарактеризувати фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути підходи до розробки карти формування стратегічних конкурентних переваг у забезпеченні управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити та проаналізувати методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Петмайстер» та визначити його позиції на ринку;
- оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище та здійснити конкурентний аналіз ТОВ «Петмайстер»;
- розробити та обґрунтувати заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Петмайстер» в сучасних турбулентних умовах середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Інформаційною базою досліджень стали матеріали, розміщені на офіційному вебсайті ТОВ «Петмайстер», зокрема - звіти про діяльність бізнес-організації, аналітична та статистична інформація, результати досліджень ринку виробництва готових кормів для домашніх улюбленців. Крім того, були використані наукові роботи українських і зарубіжних дослідників, монографії, фінансові звітності, статистичні джерела, що висвітлюють проблематику конкурентних переваг компанії, а також нормативна документація та аналітичні огляди.

Для реалізації цілей дослідження застосовано комплекс наукових методів, зокрема: аналіз і синтез, аналогія, індукція та дедукція, аналітичні підходи, а також інструменти маркетингових досліджень - спостереження, кабінетні методи, експертні оцінки, опитування постійних клієнтів, логічний і порівняльний аналіз, SWOT-аналіз.

Практична цінність отриманих результатів досліджень в тому, що вони можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій, які займаються реалізацією готових кормів для домашніх улюбленців. Зокрема, результати досліджень дають змогу визначити ключові сегменти ринку з найвищим попитом на продукцію і послуги та спрямувати ресурси організацій на розвиток цих важливих напрямків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Змістовно-сутнісне розуміння поняття та характеристика факторів, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Сучасні тенденції у світовій економіці свідчать про посилення конкурентної боротьби на ринках різних товарів. У цьому контексті особливої важливості набувають питання формування конкурентних переваг і ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Досвід і результати наукових досліджень підтверджують, що лише ті компанії, які системно працюють над зміцненням своїх конкурентних переваг, здатні впливати на ринок і посилювати свої позиції. Втім, для досягнення цього необхідні вагомі зусилля та послідовна цілеспрямована робота.

Конкурентоспроможність є складним і багатовимірним поняттям (табл. 1.1). У широкому розумінні вона трактується як поєднання цінових і якісних характеристик товару, що виготовлений із дотриманням принципу оптимізації витрат з метою задоволення потреб споживачів, і який, у порівнянні з подібною продукцією на ринку, відповідає вимогам конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства означає, що всі його напрями діяльності мають бути орієнтовані на задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості. Це вимагає гармонійного поєднання та узгодження ключових аспектів діяльності, а також інтеграції конкурентних та базових корпоративних стратегій [44].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможності продукції» та «конкурентоспроможності підприємства, бізнесу» різними авторами

Автор	Визначення
Бай Ц. [3]	Конкурентоспроможність бізнесу – це багатогранне поняття, яке відіграє ключову роль у визначенні успіху та стабільності компанії на конкретному ринку. Воно відображає здатність організації зберігати та посилювати свої позиції порівняно з конкурентами, використовуючи різні фактори, такі як інновації, ефективність, стратегічне прийняття рішень і глобальні ринкові стратегії.
Бондар Ю. А., Легінкова Н.І., Фабрика І.В. [7, с. 174]	конкурентоспроможність товару це багатофакторне поняття, яке визначається не тільки техніко-технологічними особливостями виробництва продукції, відповідності її потребам споживачів та ситуації на ринку, а й комерційним та іншим умовам її реалізації. Поняття конкурентоспроможності охоплює набір властивостей продукту, включаючи його споживчі якості та ціну, які впливають на здатність товару займати провідні позиції на ринку.
Бурачек І.В., Біленчук О.О. [8, с. 292]	конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Каращук В. [16, с. 67]	«конкурентоспроможність продукції» - це індикатор бізнес-діяльності підприємства на певному ринку та адаптивності до змін навколишнього середовища
Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. [20, с. 63]	Конкурентоспроможність продукції виступає ключовою відправною категорією, що формує базу для усвідомлення природи та напрямків забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах мінливого ринкового середовища.
Серединська В.М., Загородна О.М. [33, с. 93]	під конкурентоспроможністю, в цілому, розуміють комплексну характеристику, що відображає переваги продукції за рівнем задоволення потреб споживачів та витратами на їх задоволення порівняно зі схожою продукцією підприємств-конкурентів
Шевченко Л. С. [49, с. 31]	конкурентоспроможність підприємства (КСП) відображає як фактичну, так і потенційну здатність здійснювати ефективну господарську діяльність, яка охоплює розробку, виробництво та прибутковий збут продукції, що має підвищений попит серед споживачів в умовах конкурентного ринкового середовища.

Попри різноманітні трактування поняття конкурентоспроможності, спільним є те, що вона проявляється безпосередньо під час реалізації продукції на ринку. Іншими словами, саме споживач оцінює конкурентоспроможність, підтверджуючи її через вибір і купівлю товару, що задовольняє його потреби. Продукт вважається конкурентоспроможним, якщо його корисний результат на одиницю витрат перевищує відповідні показники аналогічних товарів, а всі характеристики відповідають очікуванням споживача. Аналіз наукових підходів

до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» у фаховій економічній літературі дає підстави стверджувати, що це поняття є відносним — воно формується під впливом умов ринку та базується на наявності конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність продукції є відотною величиною, оскільки її оцінювання ґрунтується на зіставленні характеристик і властивостей товарів різних підприємств, що діють у межах однієї галузі. У науковій літературі існує чимало підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність продукції». Згідно з дослідженнями, це поняття можна класифікувати за такими критеріями: споживчі властивості товару, наявність конкурентних переваг на ринку, ступінь задоволення споживчого попиту, а також рівень прибутковості для виробника. [14, с. 68].

Для досягнення конкурентних переваг підприємства мають комплексно підходити до розробки своїх стратегій, враховуючи різні внутрішні та зовнішні фактори. В умовах нестабільності ринку підприємства мають бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від здатності компанії орієнтуватися на споживача.

Взагалі, конкуренція – це економічний процес взаємодії, суперництва та боротьби між учасниками ринку за обмежені ресурси, споживачів та ринкові позиції.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства, товару чи послуги успішно витримувати конкуренцію на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж аналоги. Вона характеризує ефективність використання ресурсів, здатність реагувати на ринкові зміни та створювати додану вартість.

Конкурентна перевага – це унікальні характеристики або особливості продукту, послуги чи діяльності підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. До таких переваг належать: нижчі витрати виробництва; вища якість продукції; інновації та технологічні рішення; сильний бренд та репутація; лояльність клієнтів.

Експерти визнають важливість продуктових стратегій як ключового чинника у формуванні засад розвитку компаній в умовах глобалізації та технологічних змін. Практика провідних світових компаній, які створили продукцію, що успішно конкурує на ринку й відповідає сучасним споживчим запитам, підтверджує цей підхід. Отже, конкурентоспроможність продукції відіграє вирішальну роль, виступаючи фундаментом для побудови логічного ланцюга: «конкурентоспроможність продукції – конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність галузі та регіону – конкурентоспроможність національної економіки». [2, с. 27] (рис. 1.1).

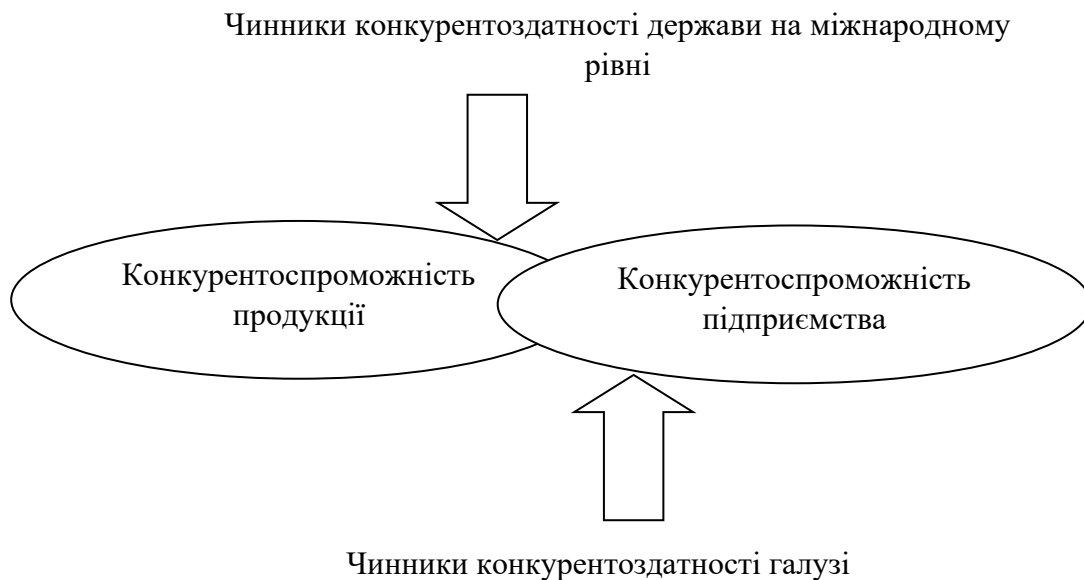


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок форм конкурентоспроможності

Джерело: [19, с. 447]

У процесі аналізу сутності конкурентоспроможності варто звернути увагу на наявність її різних форм. Основними рівнями конкурентоспроможності вважаються: продукції, підприємства, галузі, регіону та країни. Оцінювання рівня конкурентоспроможності організації здійснюється на основі наявних конкурентних переваг конкретних компаній, їхнього досвіду,

управлінських рішень, ринкових позицій та ефективності використання наявних ресурсів.

Аналіз конкурентоспроможності галузей, секторів або типів компаній базується на специфічних характеристиках кожної галузі, таких як продуктивність, якість товарів, рівень інноваційності та наявність конкурентних переваг.

Щодо продукції, то її конкурентоспроможність розглядається як багатокомпонентне поняття, що охоплює якісні й цінові параметри, ефективність процесу виробництва, а також ринкове позиціонування виробника на певний момент. Водночас поняття конкурентоспроможності як «здатності» точніше застосовується у випадках, коли є суб'єкт, здатний впливати на її формування. Конкурентоспроможність є змінним ринковим показником, що залежить та змінюється від багатьох факторів. Навіть за стабільних якісних характеристик продукції її позиції на ринку можуть істотно змінюватися через коливання ринкової кон'юнктури, зміну цін, дій конкурентів, інтенсивність рекламних кампаній та інші впливи. [35, с. 348].

Фактори, що впливають на діяльність підприємства, можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.2). Основна відмінність між ними полягає в тому, що підприємство не має можливості контролювати зовнішні фактори, тоді як внутрішні – піддаються регулюванню та управлінню.

Дослідження показують, що джерела конкурентоспроможності підприємства є різноманітними й залежать не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських можливостей, а й від зовнішніх ринкових умов, політики, соціального середовища та технологічного прогресу на макрорівні. Тому фактори конкурентоспроможності можна класифікувати за їхньою природою та ступенем впливу, виділяючи такі основні категорії [3].

До зовнішніх факторів належать такі аспекти, як інвестиційний клімат у галузі, регіоні чи країні; технологічні тенденції; рівень конкуренції на ринку; наявність і доступність ресурсів тощо [1].

Внутрішні фактори охоплюють запровадження нових технологій та сучасної техніки; ефективну систему економічних стимулів; підвищення кваліфікації персоналу; створення конкурентного середовища серед працівників тощо. Вплив цих факторів можна регулювати на різних рівнях – від усього підприємства до окремого робочого місця.

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Якість продукції – відповідність стандартам, технологічні інновації, надійність та довговічність	Стан ринку – рівень конкуренції, динаміка попиту, платоспроможність споживачів
Цінова політика – співвідношення ціни та якості, рівень собівартості, можливість знижок і акцій	Економічні умови – рівень інфляції, податковий тиск, доступність кредитних ресурсів
Інноваційний потенціал – впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, науково-дослідницькі розробки	Технологічні зміни – темпи розвитку індустрії, впровадження нових технологій конкурентами
Маркетинг і бренд – реклама, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів	Правове регулювання – ліцензування, сертифікація, екологічні та трудові норми
Фінансова стабільність – рівень прибутковості, наявність інвестицій, оптимізація витрат	Соціально-культурні фактори – вподобання споживачів, демографічні зміни, тренди у споживанні
Кваліфікація персоналу – професійний рівень працівників, корпоративна культура, ефективність управління	Політична ситуація – стабільність держави, міжнародні санкції, торгові війни
Логістика та постачання – швидкість доставки, надійність постачальників, мінімізація витрат на логістику	

Джерело: [1; 3; 35]

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні (що залежать від компанії) та зовнішні (що формуються середовищем). Для досягнення довгострокової ринкової переваги компанії необхідно не тільки ефективно використовувати власні ресурси та розвивати інновації, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи тенденції ринку, конкуренцію, законодавчі вимоги та технологічні виклики.

До цінових належать такі елементи, як якість товару, витрати на його виробництво, реалізацію та споживання, а також ціна продажу й доступна зовнішня інформація. Нецінові чинники охоплюють часові характеристики та

внутрішню інформацію, витрати на яку вже включено до загальних витрат компанії.

Таким чином, конкурентоспроможність варто розглядати як багаторівневу категорію, що потребує комплексного аналізу і визначення чинників, які діють на кожному рівні. Такий підхід дає змогу виявити як переваги, так і проблемні аспекти діяльності підприємства, а також розробити ефективні стратегії для підвищення його конкурентоспроможності. Щоб досягти конкурентних переваг, підприємство має постійно аналізувати ці фактори та адаптувати свою стратегію відповідно до змін ринкового середовища.

1.2. Підходи до розробки карти формування стратегічних конкурентних переваг у забезпеченні управління конкурентоспроможністю підприємства

Розробка карти формування стратегічних конкурентних переваг – це важливий етап у стратегічному управлінні підприємством. Вона дозволяє систематизувати ключові фактори успіху, визначити шляхи розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Серед ключових показників конкурентної переваги виділяють: (1) значну частку ринку; (2) зростаючу кількість клієнтів та покупців; (3) високу диференціацію продукції або послуг тощо (детальніший перелік представлений на рис. 1.2). Порівнюючи їх із конкурентними слабкими сторонами, варто підкреслити основні шляхи досягнення конкурентних переваг, зокрема: випуск високоякісної продукції, надання бездоганного сервісу, впровадження власних сучасних технологій тощо [52].

Підприємство чи організація отримує конкурентну перевагу, якщо рівень його взаємодії з клієнтами перевищує аналогічний показник у конкурентів і воно здатне ефективно протидіяти впливу конкурентних сил у своїй галузі.

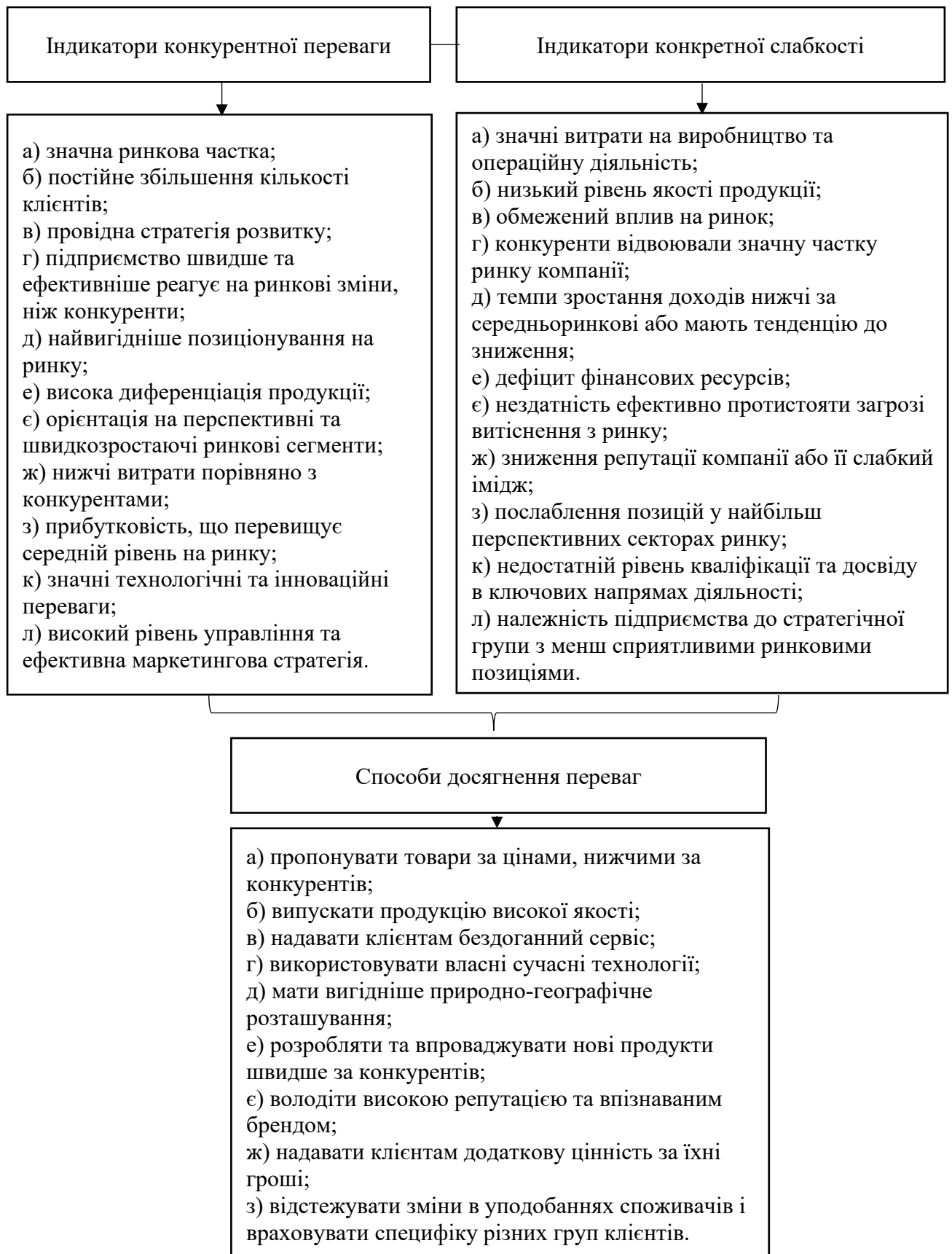


Рисунок 1.2 – Способи досягнення конкурентних переваг

Джерело: [52]

Провівши кількісну оцінку зазначених індикаторів конкурентоспроможності та порівнявши їх із показниками конкурентів, можна визначити ринкову позицію підприємства та його конкурентні переваги. У науковій літературі існує безліч підходів до формування конкретних переваг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні підходи до розробки карти стратегічних конкурентних переваг

Назва підходу	Характеристика
Підхід на основі ресурсів (RBV – Resource-Based View)	Цей підхід акцентує увагу на унікальних внутрішніх ресурсах та компетенціях компанії: 1. Аналіз внутрішніх активів (технології, кадри, інтелектуальна власність). 2. Визначення VRIO-ресурсів (цінність, рідкісність, незамінність, організація). 3. Формування стратегічних пріоритетів на основі конкурентних переваг ресурсів.
Підхід на основі ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis)	Розроблений М. Портером, цей підхід допомагає визначити ключові бізнес-процеси, які формують конкурентоспроможність: 1. Аналіз первинних і допоміжних процесів (виробництво, маркетинг, логістика, управління). 2. Оптимізація витрат та підвищення ефективності процесів. 3. Пошук унікальних точок створення вартості для клієнта.
Підхід на основі конкурентного позиціонування (Competitive Positioning)	Цей підхід базується на стратегіях лідерства за витратами, диференціації та фокусування: 1. Аналіз ринку та конкурентів за моделлю П'яти сил Портера. 2. Визначення конкурентної ніші підприємства. 3. Формування унікальної торгової пропозиції (USP).
Підхід на основі балансової системи показників (Balanced Scorecard – BSC)	Цей підхід передбачає використання карти стратегічних цілей, які охоплюють 4 основні напрями: 1. Фінансовий аспект – прибутковість, рентабельність. 2. Клієнтський аспект – задоволеність споживачів, лояльність. 3. Внутрішні процеси – ефективність бізнес-процесів, якість продукції. 4. Навчання та розвиток – компетенції персоналу, інновації.
Динамічний підхід (Dynamic Capabilities)	Цей підхід базується на гнучкості, адаптації та інноваціях: 1. Постійний моніторинг змін у середовищі. 2. Вміння швидко реагувати на виклики та змінювати стратегію. 3. Акцент на R&D, цифровізацію, автоматизацію бізнесу.

Джерело: [2; 5]

Прихильники ресурсної теорії стратегічного формулювання вважають ресурси та можливості основним джерелом конкурентних переваг. Вони стверджують, що стратегія має ґрунтуватися на сильних сторонах підприємства, не забуваючи про вплив зовнішнього середовища [4].

Конкурентними вважаються такі ресурси, які забезпечують підприємству отримання переваг на ринку. Як правило, до них належать унікальні особливості конкретного підприємства, що відрізняють його від інших. Серед таких ресурсів можуть бути ексклюзивний доступ до певних видів сировини, унікальні знання та технології, сучасне обладнання тощо.

Розробники стратегії мають завдання визначити, які ресурси і можливості, доступні організації в різних сферах діяльності, можна ефективно використовувати для виокремлення з-поміж конкурентів. Ці ресурси можуть мати наступні характеристики:

1. Покращення конкурентоспроможності шляхом зниження витрат, наприклад, виробнича потужність, виробничий процес, доступ до сировини та інші фактори.
2. Можливість диференціювати діяльність (засновано на досвіді на ринку, каналах розподілу, товарних марках та інших факторах).
3. Вплив на ринкову позицію (залежно від розмірів підприємства, фінансових ресурсів, інших чинників).
4. Перешкоди для конкурентів при вході на ринок (патенти, частка ринку та інші фактори).

Ланцюг створення вартості є ключовим елементом компанії, оскільки саме через нього реалізуються всі аспекти корпоративної стратегії. Поняття «ланцюг вартості» (value chain) було запроваджене М. Портером у книзі «Конкурентна перевага: створення і підтримання найвищої продуктивності» (1985). Аналіз ланцюга створення вартості допомагає структуровано оцінити операційні процеси компанії, що дозволяє отримати цілісне уявлення про бізнес, виявити можливості для оптимізації та визначити шляхи випередження конкурентів.

За М. Портером, ланцюг створення вартості відображає історію та стратегічні пріоритети компанії, підходи до їх реалізації, а також особливості діяльності внутрішніх підрозділів. У комплексі це дозволяє зрозуміти, як формується вартість продукції та прибутковість компанії [26, с. 508].

Ланцюг створення вартості – це процес, який дозволяє проаналізувати всі етапи діяльності компанії – від закупівлі сировини до передачі товарів або послуг кінцевому споживачеві. Хоча ця концепція має спільні риси з ланцюгом постачань, її унікальність полягає у визначенні цінності, що додається на кожному кроці. Це відіграє ключову роль як у формуванні витрат, так і в забезпеченні задоволення потреб споживачів. Аналіз ланцюга створення вартості допомагає компанії ідентифікувати ризики, виявити слабкі місця, визначити перспективи розвитку та оцінити своє ринкове становище.

Конкурентні стратегії поділяються за різними критеріями, зокрема за характером взаємодії, діями та реакцією компаній-конкурентів у межах ринкового середовища. Так, автор теорії конкурентних переваг М. Портер виділяє такі базові стратегії:

стратегія «лідирівання на основі зниження витрат» – оптимізація процесу виробництва з метою забезпечення менших витрат при виготовленні масової продукції;

стратегія лідирівання у диференціації – надання товару (послуги) якостей, що відрізняють його (її) від пропозицій конкурентів;

стратегія фокусування – спеціалізація на потребах одного сегмента ринку без прагнення охопити весь ринок з метою задоволення обраного сегменту споживачів краще, ніж конкуренти.

Одним із напрямків покращення управління розвитком підприємства є впровадження методів вартісно-орієнтованого менеджменту, зокрема Збалансованої системи показників (BSC, Balanced Scorecard) та бюджетування. Інтеграція BSC у систему управління сприяє підвищенню ефективності планування, забезпечуючи підприємство необхідною інформацією для стратегічного аналізу, контролю за виконанням рішень та коригування завдань під час формування коротко- та довгострокових бюджетів. Це покращує обґрунтованість планування, оскільки різні підрозділи компанії отримують чітко визначені завдання відповідно до встановлених стратегічних цілей [50].

Безпосереднє формування моделі BSC здійснюється на стратегічному (вищому) рівні компанії, тоді як розробка карт збалансованих показників відбувається на тактичному або операційному (нижчому) рівні. Динамічний підхід побудови карти конкурентних переваг – це метод, який дозволяє аналізувати та відображати зміни конкурентних переваг підприємства у часі. На відміну від статичного підходу, він враховує постійні зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостях компанії, що дає змогу адаптувати стратегію для збереження та підсилення конкурентних позицій.

Приклад карти стратегічних конкурентних переваг представимо у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклад карти стратегічних конкурентних переваг

Сфера	Стратегічні переваги	Дії для їх досягнення
Продукт	Висока якість	Інвестиції в R&D, контроль якості
Ціна	Оптимальні витрати	Автоматизація, ефективна логістика
Бренд	Впізнаваність	Маркетинг, реклама, SMM
Інновації	Технологічне лідерство	Співпраця з університетами, розробка нових рішень
Кадри	Висококваліфіковані спеціалісти	Навчання, корпоративна культура

Джерело: [37; 46]

В цілому, розробка карти формування конкурентних переваг допомагає систематизувати стратегію компанії та посилити її позиції на ринку.

Таким чином, розробка карти стратегічних конкурентних переваг є ключовим інструментом у стратегічному управлінні підприємством. Вона дозволяє систематизувати та оцінити внутрішні ресурси, конкурентні позиції та ринкові можливості компанії. Завдяки цьому інструменту підприємства отримують змогу визначити свої сильні та слабкі сторони, встановити стратегічні пріоритети та розробити ефективні шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні підходи до побудови карти конкурентних переваг, такі як ресурсний підхід (RBV), аналіз ланцюга створення цінності, конкурентне позиціонування, збалансована система показників (BSC) та динамічний підхід, дозволяють адаптувати стратегію до змін ринкового середовища. Це забезпечує

не лише стійкість підприємства на ринку, але й його здатність швидко реагувати на нові виклики та використовувати можливості для зростання.

1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність організації, як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, визначається шляхом зіставлення його показників із аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Важливо підкреслити, що поняття «конкурентоспроможність» жорстко пов'язане з конкретним ринковим сегментом і часовими рамками реалізації продукції. Оскільки кожен споживач керується власними критеріями оцінки задоволення потреб, конкурентоспроможність набуває індивідуалізованого характеру.

Станом на сьогодні в Україні відсутня єдина загальновизнана методика оцінювання конкурентоспроможності організації. Хоча зарубіжний досвід частково представлений у науковій літературі, він не завжди адаптований до умов вітчизняної економіки. Тому більшість компаній розробляють власні методики оцінки своєї ринкової позиції, які, як правило, не є публічними.

Сучасна економічна ситуація залишається складною, оскільки серед низки актуальних проблем особливої ваги набуває питання забезпечення й підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності продукції. Основою підготовчої стадії оцінки конкурентоспроможності підприємства є проведення аналізу ринку. Для визначення стратегії необхідно чітко розуміти тенденції у розвитку ринку продукції. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни у споживчих інтересах та діях конкурентів. Для досягнення цієї мети корисно проводити розрахунки щодо ринкової місткості, що дозволяє оцінити насиченість, його ступінь концентрації та диференціації ринку, а також існуючі бар'єри для входу та виходу. З отриманих даних можна сформулювати можливості та загрози для підприємства. Крім того, побудова моделі п'яти конкурентних сил дозволяє

оцінити середовище прямого впливу та змінити основні конкурентні сили на ринку.

На наступному етапі аналізуються сильні та слабкі сторінки підприємства в різних функціональних підсистемах, таких як виробництво, трудові ресурси, фінанси та культура організації. Основною метою цього аналізу є внутрішні резерви для підвищення конкурентоспроможності.

Наступний крок полягає в оцінці стратегічних позицій підприємства. Для цього можна застосовувати різні матриці, наприклад, McKinsey, ADL-LC, BCG, ShellDPM та інші. Також можна використовувати конкурентну карту ринку конкретно, побудова якої дозволяє розмістити стратегічні позиції підприємства на ринку. Це додатково дозволяє розробити стратегії, які можна використовувати кожному стратегічному підрозділу компанії, в тому числі прогнозувати майбутні кроки конкурентів та розробляти ефективні методи їх протидії.

Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяють аналізувати здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи при цьому стабільне зростання та задоволення потреб споживачів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг)	Порівняння показників підприємства з найкращими представниками галузі. Аналіз ключових факторів успіху (ціна, якість, обслуговування, технології). Виявлення відставання та визначення шляхів поліпшення.
Метод експертних оцінок	Оцінювання на основі думок експертів та галузевих фахівців. Використання анкетування, інтерв'ю, методу Дельфі. Дозволяє врахувати якісні та важко вимірювані фактори.
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка фінансових показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність). Аналіз ефективності використання активів та капіталу. Визначення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.
Матриця БКГ (Boston Consulting Group)	Класифікація товарних груп за темпами зростання ринку та часткою на ринку. Виділення стратегічних зон: «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання», «Собаки». Допомагає визначити пріоритети інвестування.

SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз зовнішніх можливостей та загроз. Використовується для формування стратегічних рішень
PEST-аналіз	Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Дозволяє визначити зовнішні ризики та можливості.
Метод оцінки ринкової частки	Аналіз відсотка ринку, який займає підприємство. Порівняння з конкурентами та аналіз тенденцій. Показує позицію компанії на ринку.

Джерело: [29; 31]

Оцінка конкурентоспроможності компанії здійснюється на основі обсягів продажів, швидкості продажів і попиту споживачів. Такі підприємства враховують думки клієнтів, що є важливим чинником для визначення їх конкурентоспроможності.

Окрім обчислювального методу, для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності компанії може застосовуватися також графічний підхід. Приклад такого графічного методу наведено на рис. 1.3.

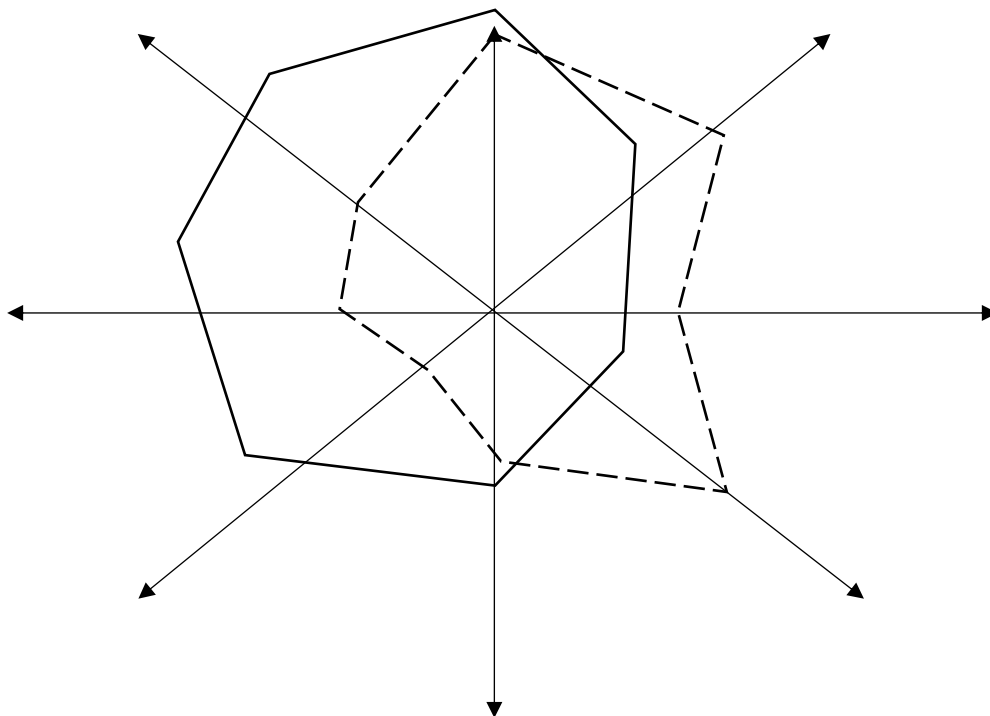


Рисунок 1.3 - Графічний метод оцінки конкурентоспроможності

Джерело: [17]

Багатокутник конкурентоспроможності - це графічна модель, яка відображає оцінки товару організації і її конкурентів за ключовими критеріями,

такими як ціна, якість, впізнаваність бренду, обслуговування тощо. Кожен критерій представлений як вісь у координатній системі, де точки на осях відповідають певним характеристикам продукції. З'єднуючи ці точки, отримуємо багатокутник, що ілюструє відмінності між продукцією компанії і її конкурентів. Втім, цей метод ускладнює визначення загального показника конкурентоспроможності підприємства, оскільки всі компоненти вважаються рівнозначними без урахування їхньої ваги чи значущості.

Більш ефективним є радарний метод, який наведено на рис. 1.4.

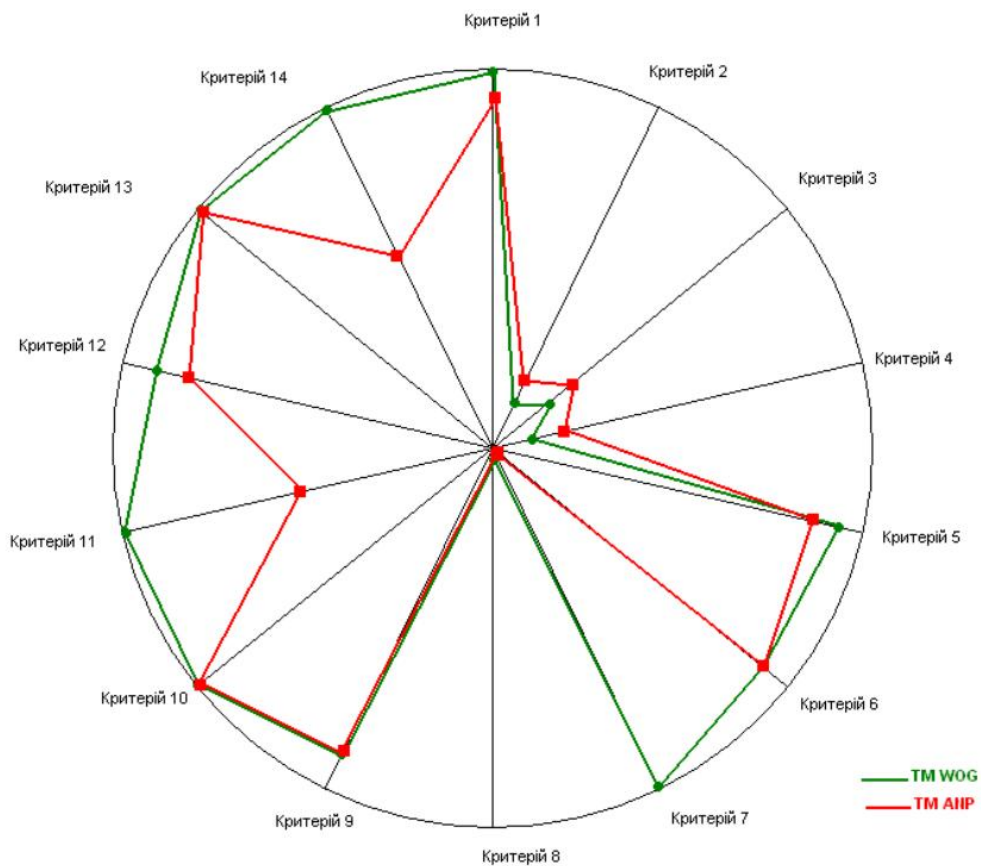


Рисунок 1.4 - Метод радарів оцінки рівня конкурентоспроможності

Джерело: [2, с. 70]

Принципи методу радару конкурентоспроможності полягають у наступному:

коло поділено на радіальні шкали оцінок, кількість яких відповідає числу критеріїв;

- чим далі від центру кола знаходиться точка, тим вищим є значення відповідного критерію;
- максимальне значення критерію розміщується на межі кола;
- для порівняння якості і конкурентоспроможності товару різних конкурентів їхні радарні діаграми будуються в одному колі.

Метод радіолокації полягає у побудові полігону, осі якого представляють показники якості товару. Узагальнений показник конкурентоспроможності товару обчислюється як площа цього радара за формулою:

$$I = S_p \times S \quad (1.1)$$

де S_p – площа радара, що відповідає певному типу виробу, мм;

S – загальна площа кола, що дорівнює площі радіусу.

Для порівняння аналізованих товарів їхні радари накладаються на одне коло, що дає змогу візуально оцінити конкурентоспроможність кожного з них відносно інших.

Застосування різних методів оцінювання конкурентоспроможності дозволяє отримати комплексну картину становища підприємства на ринку. Поєднання кількісних та якісних методів дає змогу не лише визначити поточну конкурентну позицію, але й виявити шляхи для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Петмайстер» та його позицій на ринку

ТОВ «Петмайстер» є підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері виробництва та торгівлі, спеціалізуючись на виготовленні готових кормів для домашніх тварин, а також на посередницьких і торговельних операціях у широкому асортименті товарів. Одним із ключових напрямів роботи компанії є виробництво кормів для тварин, що включає розробку, виготовлення та реалізацію високоякісних продуктів, які відповідають сучасним стандартам харчування.

ТОВ «Петмайстер» (LIMITED LIABILITY COMPANY PETMAISTER) – це товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване в Україні. Юридична адреса підприємства: місто Київ, вул. Теліги Олени. Компанія була створена відповідно до чинного законодавства України як юридична особа приватної форми власності.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Петмайстер» є роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.76). Крім того, підприємство займається виробництвом готових кормів для домашніх тварин (КВЕД 10.92), посередницькою діяльністю у торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 46.19) та оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21).

У межах основного виду діяльності підприємство пропонує широкий асортимент товарів для догляду за домашніми тваринами, включаючи корми,

аксесуари, ветеринарні препарати, а також товари для догляду за рослинами. Завдяки налагодженій логістиці та співпраці з постачальниками, ТОВ «Петмайстер» забезпечує якісний сервіс і доступність продукції для споживачів. Загальну характеристику ТОВ «Петмайстер» надано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Петмайстер»

Параметр	Дані
Повне найменування юридичної особи (станом на 18.02.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕТМАЙСТЕР»
Скорочена назва	ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY PETMAISTER (LLC PETMAISTER)
Статус юридичної особи (станом на 18.02.2025)	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	44753782
Дата реєстрації	30.08.2022 (2 роки 8 місяців)
Уповноважені особи	ПІНСЬКА ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА – керівник (обмеження, що зазначені в пункті 7, 8 Статуту)
Розмір статутного капіталу	5 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Основний вид діяльності	47.76 – Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах
Всього за цим КВЕД	13 577
Інші види діяльності	10.92 – Виробництво готових кормів для домашніх тварин 46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, **2, місто Київ, вул. Теліги Олени, будинок **, ЛІТЕРА 3, офіс **
Телефон	+380660609136

Джерело: [39]

Головною метою ТОВ «Петмайстер» є забезпечення якісними кормами та товарами для догляду за домашніми тваринами, розширення ринку збуту та підвищення прибутковості. Додатковими цілями є підвищення впізнаваності бренду, оптимізація логістичних процесів та впровадження інновацій у виробництво кормів. ТОВ «Петмайстер» реалізує стратегію зростання, яка включає такі ключові напрями:

розширення асортименту та покращення якості продукції;

географічна експансія, включаючи відкриття нових торгових точок та онлайн-продажі;

маркетингові заходи, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів і впізнаваності бренду;

оптимізація логістики для зниження витрат на транспортування і зберігання продукції;

диверсифікація шляхом додавання супутніх товарів, таких як ветеринарні препарати та аксесуари.

Підприємство займається посередницькою діяльністю у торгівлі товарами широкого асортименту, що дозволяє йому ефективно співпрацювати з постачальниками та клієнтами, забезпечуючи їх необхідними продуктами на вигідних умовах. Завдяки поєднанню виробничої, посередницької та торговельної діяльності ТОВ «Петмайстер» займає важливе місце на ринку кормів для тварин, сприяючи розвитку галузі та задовольняючи потреби споживачів у якісних продуктах.

Планові документи ТОВ «Петмайстер» включають бізнес-план, який містить фінансову модель підприємства, прогнозовані доходи та витрати, що дозволяє ефективно планувати розвиток компанії. Маркетингова стратегія визначає цільові сегменти ринку, рекламні кампанії та канали збуту, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності. Фінансовий план регламентує процеси бюджетування, розподілу прибутку та інвестиційної діяльності, забезпечуючи стабільність і ефективне управління ресурсами. Операційний план встановлює порядок здійснення виробничих процесів, закупівель та логістики, що дозволяє оптимізувати діяльність підприємства та забезпечити безперебійну роботу всіх підрозділів.

Основним бізнес-процесом ТОВ «Петмайстер» є виробництво та продаж готових кормів для домашніх тварин. Він охоплює всі етапи – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Обслуговуючі

бізнес-процеси включають логістику, маркетинг, фінансовий облік, управління персоналом та юридичну підтримку.

Закупівля сировини є першим етапом, де відповідальність покладається на постачальників та відділ логістики. Виробництвом займається відповідний виробничий підрозділ, який контролює якість продукції та відповідність стандартам. Відділ маркетингу відповідає за формування попиту, рекламу та роботу з партнерами, тоді як відділ продажів забезпечує реалізацію через дистриб'юторські канали та власні торгові майданчики. Фінансовий відділ контролює бюджет, витрати та інвестиційну діяльність, а кадровий підрозділ займається підбором персоналу та його розвитком.

Ролі власників у бізнес-процесах визначаються їхнім рівнем залученості. Власники можуть брати участь у стратегічному плануванні, контролювати ключові фінансові та операційні рішення або делегувати ці функції керівництву. Генеральний директор координує всі підрозділи, відповідає за ухвалення стратегічних рішень та забезпечує реалізацію цілей компанії. Функціональні менеджери відповідають за виконання своїх напрямів роботи, а рядові співробітники реалізують операційні завдання згідно з встановленими стандартами. Розподіл відповідальності в організації забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, що сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Петмайстер».

Маркетингова діяльність ТОВ «Петмайстер» спрямована на розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення обсягів реалізації. Основним напрямом діяльності компанії є виробництво та продаж готових кормів для домашніх тварин. Асортимент включає сухі та вологі корми для тварин, спеціалізовані лікувальні та дієтичні раціони, іграшки, а також ласощі. Протягом останніх трьох років спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації продукції як у натуральному, так і в грошовому вираженні, що свідчить про ефективність маркетингової стратегії. Продажі здійснюються через роздрібні мережі, зоомагазини, онлайн-платформи, а також за договорами з ветеринарними клініками та гуртовими постачальниками.

Основними каналами збуту є власний інтернет-магазин, партнерські маркетплейси та спеціалізовані торгові точки. Політика ціноутворення базується на аналізі ринкових трендів, рівня купівельної спроможності споживачів та собівартості виробництва. Встановлюються конкурентні ціни, які адаптуються до змін у вартості сировини та логістичних витрат. Для стимулювання продажів застосовуються акційні пропозиції, програми лояльності, знижки для постійних клієнтів, а також маркетингові кампанії в соціальних мережах та на спеціалізованих онлайн-ресурсах. Бюджет на просування продукції щороку збільшується, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Динаміка реалізації продукції за останні 3 роки зазначена в табл. 2.2, де ми можемо бачити зростання за всіма показниками.

Таблиця 2.2 - Динаміка реалізації продукції за останні 3 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізації (тонн)	3 500	4 200	5 100
Дохід від реалізації (млн грн)	230,3	1450,9	1921
Частка онлайн-продажів (%)	20	30	40
Бюджет маркетингу (млн грн)	5,2	6,8	8,5

Джерело: [40]

Закупівельна діяльність ТОВ «Петмайстер» спрямована на забезпечення безперебійного виробничого процесу необхідними матеріальними ресурсами. Основними складовими матеріальних ресурсів є сировина для виробництва кормів, пакувальні матеріали, а також допоміжні матеріали для забезпечення належного рівня виробництва та якості продукції. Важливим аспектом закупівельної діяльності є вибір постачальників, з якими укладаються довгострокові контракти для забезпечення стабільності поставок та оптимізації витрат.

Обсяги закупівель постійно зростають, що відображає тенденцію збільшення виробничих потужностей та розширення асортименту продукції. Також закупівельна діяльність пов'язана з регулюванням запасів, що гарантує своєчасне постачання матеріалів для безперебійного виробництва. Система управління запасами в компанії побудована на основі автоматизованої програми,

яка дозволяє відслідковувати залишки та потреби у сировині в режимі реального часу.

Динаміку закупівельної діяльності ТОВ «Петмайстер» за останні 3 роки зазначено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка закупівельної діяльності за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг закупівель (тонн)	4 000	4 500	5 300
Вартість закупівель (млн грн)	65,0	80,2	98,0
Сировина (частка у закупівлях, %)	60	58	60
Пакувальні матеріали (частка у закупівлях, %)	25	28	26
Допоміжні матеріали (частка у закупівлях, %)	15	14	14

Джерело: [40]

Діяльність з управління персоналом у ТОВ «Петмайстер» орієнтована на залучення висококваліфікованих кадрів, розвиток команди та ефективне використання трудових ресурсів для досягнення бізнес-цілей компанії. Чисельність персоналу підприємства за останні три роки стабільно зростає, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей, збільшенням обсягів продажу та запуском нових продуктів. На сьогодні чисельність працівників компанії складає понад 855 осіб, і цей показник поступово збільшується, що дозволяє адаптуватися до зростаючих вимог виробництва та обсягу поставок. Структура персоналу представлена такими категоріями працівників, як виробничі робітники, менеджери з продажу, маркетологи, бухгалтери, фінансисти, ІТ-фахівці та адміністративний персонал. У результаті оптимізації бізнес-процесів та впровадження автоматизованих систем управління, компанія зменшила частку адміністративних працівників і збільшила кількість спеціалістів, що займаються безпосередньо виробництвом та маркетингом.

Протягом останніх трьох років компанія активно працює над розвитком корпоративної культури, навчанням та підвищенням кваліфікації працівників, що дозволяє знижувати рівень плинності кадрів і збільшувати продуктивність праці. Продуктивність праці оцінюється за допомогою кількості виробленої продукції на одного працівника та відповідних економічних показників, таких як

обсяг продажів на одного співробітника. Згідно з даними табл. 2.4, спостерігається стійке зростання ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чисельність персоналу (осіб)	240	883	881
Обсяг продажів (млн грн)	230,3	1450,9	1921
Продуктивність праці (тис. грн/осіб)	959,6	1643,1	2180,5
Плинність кадрів (%)	5	4	3

Джерело: [40]

Горизонтальний аналіз фінансової звітності показує зміни показників у динаміці з року в рік, даючи змогу оцінити темпи зростання або спаду ключових фінансових результатів. Наприклад, дохід організації з 2022 по 2023 рік зріс на 526% – з 231 млн грн до 1,45 млрд грн, що свідчить про значний приріст обсягів продажу та розширення ринку. В той же час чистий прибуток також виріс майже на 65%, з 127,2 млн грн до 209 млн грн. У 2024 році прослідковується суттєве зростання чистого доходу на 32,4 % і істотне зниження чистого прибутку, що може бути зумовлено великими витратами на інвестиційні проєкти або зміну стратегічного напрямку.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру активів, зобов'язань і капіталу організації. За даними балансу на 2023 рік, активи компанії становлять 477,22 млн грн, що на 216% більше порівняно з 2022 роком (150,52 млн грн). Одночасно зростає й зобов'язання підприємства, що збільшуються з 22,99 млн грн у 2022 році до 140,9 млн грн у 2023 році, згідно табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні фінансові показники та їх зміни за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	231 029 800 ₴	1 450 913 000 ₴	1 920 980 000 ₴
Чистий прибуток	127 164 300 ₴	208 955 000 ₴	8 234 000 ₴
Активи	150 523 400 ₴	477 221 000 ₴	473 950 000 ₴
Зобов'язання	22 991 400 ₴	140 903 000 ₴	126 317 000 ₴

Джерело: [41]

За даними балансу на 2024 рік, активи компанії становлять 473,95 млн грн, що на 0,69% менше порівняно з 2023 роком. Одночасно знизилися й зобов'язання підприємства, з 140,9 млн грн у 2023 році до 126,3 млн грн у 2024 році.

Аналіз рентабельності вказує на позитивні тенденції, зокрема рентабельність продажу збільшилася на фоні зростання доходів. Однак, враховуючи зниження чистого прибутку в 2024 році, рентабельність знизилася через нові витрати або зменшення ефективності виробничих процесів.

ТОВ «Петмайстер» є одним із провідних підприємств на українському ринку товарів для домашніх тварин. Компанія працює під добре відомим брендом MasterZoo, що має широку впізнаваність серед споживачів. Основними напрямками діяльності є роздрібна торгівля зоотоварами, включаючи корми, аксесуари, засоби догляду та ветеринарні препарати для різних видів домашніх улюбленців.

Ключові аспекти діяльності:

1. Розгалужена мережа: понад 200 магазинів у 36 містах України, що забезпечує широку географічну присутність.
2. Омніканальність: поєднання онлайн та офлайн-продажів завдяки сучасній IT-інфраструктурі, зокрема впровадженню «віртуальної полиці».
3. Високі фінансові результати: за 2024 рік компанія досягла виторгу в 1,92 млрд грн і прибутку понад 8,2 млн грн, що свідчить про стабільне зростання.
4. Інноваційність: активне використання сучасних цифрових рішень – CRM, ERP, WMS-систем, онлайн-навчання для персоналу.
5. Фокус на клієнта: висока якість обслуговування, гнучка цінова політика та великий вибір продукції.

Отже, ТОВ «Петмайстер» займає лідируючі позиції у сфері роздрібної торгівлі зоотоварами в Україні. Компанія не лише тримає лідерство за кількістю магазинів і обсягами продажів, а й демонструє динамічне зростання, адаптуючись до нових викликів і споживчих очікувань.

2.2. Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища та конкурентний аналіз ТОВ «Петмайстер»

Діяльність ТОВ «Петмайстер» регламентується численними законами, нормативними актами та внутрішніми документами, що забезпечують відповідність бізнес-операцій чинному законодавству та корпоративним стандартам. Основними законами, що впливають на діяльність підприємства, є Закон України «Про підприємництво», «Про захист прав споживачів», «Про безпечність та якість харчових продуктів» та інші нормативні акти, що стосуються виробництва кормів для тварин і організації торгівлі. Важливу роль також відіграють закони щодо охорони праці, екології та санітарії.

Зовнішні нормативні документи, що регламентують діяльність підприємства, включають стандарти якості та сертифікації продукції, законодавство щодо захисту навколишнього середовища та фінансової звітності. Внутрішні нормативні документи включають регламенти та інструкції з виробничих процесів, організації закупівель, маркетингової діяльності, а також документи, що стосуються управління персоналом і бухгалтерії. Методичні та інструктивні документи допомагають забезпечити стандартизацію та контроль за виконанням процедур у межах компанії. Усі ці нормативно-правові акти і документи забезпечують належну організацію та контроль за діяльністю підприємства, відповідність усім вимогам державних органів та сприяють сталому розвитку компанії – зазначено в табл. 2.6.

ТОВ «Петмайстер» є важливим підприємством на ринку роздрібної торгівлі та виробництва товарів для домашніх тварин в Україні. Воно забезпечує високоякісні корми для тварин, розвиваючи не лише власний бізнес, а й сприяючи розвитку галузі з виробництва продукції для домашніх улюбленців. Компанія активно працює в напрямку задоволення потреб ринку, постійно вдосконалюючи свій асортимент та розширюючи географію продажів. Завдяки стратегічному підходу до виробництва та реалізації продукції, ТОВ

«Петмайстер» здатне швидко адаптуватися до змін на ринку і відповідати високим вимогам споживачів. Її діяльність забезпечує значний внесок у розвиток економіки, надаючи робочі місця та підтримуючи постачальників сировини і матеріалів для виробництва.

Таблиця 2.6 - Нормативно-правова база, що регламентує діяльність ТОВ «Петмайстер»

Категорія документів	Документ	Опис
Зовнішні нормативні документи	Закон України «Про підприємництво»	Визначає основи підприємницької діяльності, регламентує права та обов'язки підприємців.
	Закон України «Про захист прав споживачів»	Забезпечує захист прав споживачів продукції, зокрема кормів для тварин.
	Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів»	Встановлює вимоги до безпеки та якості харчових продуктів, що включає корми для тварин.
	Закон про охорону праці	Регламентує вимоги щодо забезпечення безпеки праці та здоров'я працівників.
	Екологічне законодавство	Визначає вимоги до охорони навколишнього середовища, що має пряме відношення до виробничої діяльності підприємства.
Внутрішні нормативні документи	Статут компанії	Описує основні принципи діяльності, організаційну структуру та управління підприємством.
	Регламент виробничих процесів	Встановлює стандарти виробництва кормів для тварин, інструкції та технічні умови.
	Інструкції з управління персоналом	Визначають правила прийому на роботу, навчання та оцінку персоналу, стандарти корпоративної культури.
	Фінансова звітність	Визначає процеси складання фінансових звітів, їх аудиту та відповідальність за точність фінансової інформації.
Методичні документи	Стандарти якості продукції	Визначають вимоги до якості кормів для тварин та умови їх сертифікації.
	Методичні рекомендації з організації закупівель	Описують процедури закупівель сировини та матеріалів для виробництва кормів, методи контролю якості.

Джерело: [складено автором]

Важливість компанії також полягає в її впливі на ринок ветеринарних послуг і кормів для тварин, де вона є одним із лідерів за рівнем якості та інновацій. Високий рівень стандартизації виробничих процесів, увага до екологічних аспектів і безпеки продукції підвищують її конкурентоспроможність та довіру з боку споживачів. ТОВ «Петмайстер» не лише зміцнює свої позиції на ринку, але й відіграє важливу роль у розвитку

галузі та підтримці благополуччя домашніх тварин, що сприяє її популярності серед покупців та розвитку місцевої економіки.

Виходячи з результатів дослідження основних напрямів аналізу та оцінки діяльності бізнес-організації за результатами проходження практики, було визначено кілька ключових аспектів, які потребують уваги для подальшого розвитку.

PEST-аналіз (табл. 2.7) для ТОВ «Петмайстер» демонструє вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «Петмайстер»

Політичні	Економічні
Політична нестабільність в Україні (через військовий стан) Митна політика Екологічні та ветеринарні норми	Зниження рівня доходів населення Інфляція та коливання валютного курсу Ціни на сировину та логістику
Соціально-культурні	Технологічні
Зниження кількості населення Зростання культури утримання домашніх тварин	Розвиток онлайн платформ Автоматизація Інновація Цифровізація

Джерело: [складено автором]

ТОВ «Петмайстер» функціонує в умовах політичної нестабільності та економічних викликів, таких як зниження доходів населення, інфляція та логістичні труднощі. Водночас зростає культурна зацікавленість у домашніх тваринах, що відкриває нові можливості для бізнесу.

Технологічний прогрес - зокрема розвиток онлайн-платформ, автоматизація та цифровізація - створює перспективи для модернізації та розширення діяльності компанії.

Аналіз сильних сторін, проблем, ринкових перспектив та пропозицій для розвитку бізнес-організації зазначено в табл. 2.8.

Перш за все, виявлені сильні сторони бізнес-організації, серед яких можна відзначити високий рівень організації виробничих процесів та стабільне фінансове становище. Дозволяє ТОВ «Петмайстер» ефективно функціонувати на ринку, утримувати свої позиції та успішно конкурувати з іншими гравцями в

галузі. Також важливою перевагою є наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу, що забезпечує стабільність та здатність адаптуватися до змінюваних умов.

Таблиця 2.8 - Аналіз сильних сторін, проблем, ринкових перспектив та пропозицій для розвитку бізнес-організації [складено автором]

Напрямок	Виявлені сильні сторони	Виявлені проблеми	Ринкові перспективи та загрози	Пропозиції для розвитку
Організація виробництва	Високий рівень організації процесів виробництва	Низька ефективність використання маркетингових інструментів	Потенціал для зростання попиту, конкуренція	Покращення маркетингових кампаній, впровадження нових технологій
Фінансова стабільність	Стабільне фінансове становище	Оптимізація витрат на виробництво, зниження рентабельності у 2024 році	Підвищення попиту на продукцію	Оптимізація витрат на виробництво, модернізація технологій
Персонал	Досвідчений і кваліфікований персонал	Проблеми з управлінням персоналом запасами та логістичними процесами	Розвиток на нових ринках та розширення асортименту	Вдосконалення управління запасами, покращення логістики

Джерело: [складено автором]

Однак, під час дослідження були виявлені певні проблеми в діяльності бізнес-організації. Зокрема, спостерігається низька ефективність використання маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів. Існують проблеми з оптимізацією витрат на виробництво, що знижує загальну рентабельність підприємства, особливо у 2024 році. Також було виявлено, що підприємству необхідно вдосконалити систему управління запасами та логістичні процеси, провести навчання персоналу.

Щодо ринкових перспектив, бізнес-організація має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки зростанню попиту на продукцію та послуги, а також відкриттю нових ринків. Однак, існують певні загрози у вигляді жорсткої

конкуренції з боку інших компаній, що вимагає активізації маркетингових зусиль та удосконалення продуктового асортименту.

Для забезпечення довгострокового розвитку бізнес-організації, необхідно впровадити низку конкретних пропозицій. Перш за все, слід підвищити ефективність маркетингових кампаній, зокрема, через аналіз потреб клієнтів та використання новітніх технологій для просування. Окрім того, рекомендовано оптимізувати витрати на виробництво, запровадивши інноваційні підходи та модернізуючи технологічні процеси. Важливим кроком є також вдосконалення управління запасами та покращення логістичних процесів для зменшення витрат і підвищення обігових коштів. Тільки за рахунок комплексного підходу до цих напрямків організація зможе утримати стабільне становище на ринку та забезпечити своє подальше зростання.

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Петмайстер» доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник формується на основі численних характеристик (табл. 2.9), які представлені на рис. 2.1, що виходять з однієї точки в різні сторони.

Обсяг виробленої продукції за видом діяльності 47.76 у 2023 році складає 236132,9 тис. грн., дохід ТОВ «Петмайстер» - 1450913 тис. грн. Обсяг виробленої продукції за видом діяльності 10.9 – Виробництво готових кормів для домашніх тварин у 2023 році складає 19704312,9 тис. грн., дохід ТОВ «Петмайстер» - 1450913 тис. грн.

Формула частки ринку:

$$\text{Частка ринку (\%)} = (\text{Дохід компанії} / \text{Обсяг ринку}) \times 100 \quad (2.1)$$

$$\text{Частка ринку (\%)} = (1450913 / 19704312,9) \times 100$$

Отже частка ринку складе 7,4 %.

З розрахунків в таблиці бачимо, що ТОВ «Петмайстер» (MasterZoo) займає лідируючі позиції на ринку України на даний час. ТОВ «Петмайстер» спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами для домашніх тварин, зокрема кормами та аксесуарами.

Таблиця 2.9 - Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Петмайстер»
(MasterZoo)

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів	Значення факторів конкурентоспроможності						Цінність факторів конкурентоспроможності					
		MasterZoo	ZooLand	PetMarket	Природа	E-Zoo	Pethouse.ua	MasterZoo	ZooLand	PetMarket	Природа	E-Zoo	Pethouse.ua
Частка ринку	0,15	5	3	3	2	3	3	0,75	0,45	0,45	0,3	0,45	0,45
Споживчі властивості товару	0,06	5	4	4	4	3	4	0,3	0,24	0,24	0,24	0,18	0,24
Престижність торгової марки	0,12	4	4	3	3	4	4	0,48	0,48	0,36	0,36	0,48	0,48
Упаковка (додаткові послуги)	0,08	4	3	4	4	5	5	0,32	0,24	0,32	0,32	0,4	0,4
Асортимент	0,08	4	5	4	4	5	5	0,32	0,4	0,32	0,32	0,4	0,4
Ціна	0,09	5	4	3	4	3	3	0,45	0,36	0,27	0,36	0,27	0,27
Канал розподілу	0,07	4	4	3	3	3	3	0,28	0,28	0,21	0,21	0,21	0,21
Ефективність маркетингових комунікацій	0,09	4	5	4	4	3	4	0,36	0,45	0,36	0,36	0,27	0,36
Виробничі потужності	0,07	5	4	3	3	4	4	0,35	0,28	0,21	0,21	0,28	0,28
Матеріально-технічне забезпечення	0,12	4	3	4	3	3	3	0,48	0,36	0,48	0,36	0,36	0,36
Потенційні можливості виходу на зовнішні ринки	0,07	4	5	4	4	4	3	0,28	0,35	0,28	0,28	0,28	0,21
Усього	1							4,37	3,89	3,5	3,32	3,58	3,66

Джерело: [складено автором]

В Україні основними конкурентами в цій сфері є:

ZooLand: всеукраїнська мережа магазинів зоотоварів, яка пропонує широкий асортимент продукції для домашніх улюбленців.

PetMarket: мережа спеціалізованих магазинів, що займається продажем кормів та аксесуарів для тварин.

Зоотовари від Природи: мережа магазинів, що пропонує натуральні корми та екологічно чисті аксесуари для домашніх тварин.

E-Zoo – це український гуртово-роздрібний постачальник товарів для домашніх улюбленців. Компанія активно співпрацює з магазинами, ветклініками та грумінг-салонами.

Pethouse.ua – це вже більше e-commerce платформа, яка орієнтується на кінцевого споживача – власників домашніх тварин.

Ці компанії мають розгалужену мережу магазинів та інтернет-платформ для продажу зоотоварів, що робить їх основними конкурентами для ТОВ «Петмайстер» на українському ринку.

ТОВ «Петмайстер» (MasterZoo) конкурує з E-Zoo в b2b-сегменті (оптові продажі) і з Pethouse в b2c-сегменті (роздріб). Обидві компанії мають сильні позиції завдяки асортименту, сервісу й маркетингу. Щоб бути на крок попереду, «Петмайстер» важливо розвивати лояльність клієнтів, сервісну підтримку та індивідуальний підхід до бізнес-партнерів.

Грунтуючись на бальній оцінці конкурентоспроможності підприємства необхідно побудувати матрицю рангів (табл. 2.9). Це робиться відповідно до принципу «найбільше значення показника» – «найбільший ранг». Бали проставляються від 1 до 3.

Таблиця 2.9 - Ранги підприємства за вихідними даними

Підприємство	Часка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність марки	Виробничі потужності	Матеріально- технічне забезпечення	Збут та реклама
MasterZoo	5	5	5	4	4	5	4	4
ZooLand	3	3,5	4	5	4	4	3	4,5
PetMarket	3	4	3	4	3	3	4	4
Природа	2	4	4	4	3	3	3	4
E-Zoo	3	4	3	5	4	4	3	3
Pethouse.ua	3	4,5	3	5	4	4	3	4

Джерело: [складено автором]

Будуємо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які і наносяться позначення рангів (рис. 2.1).

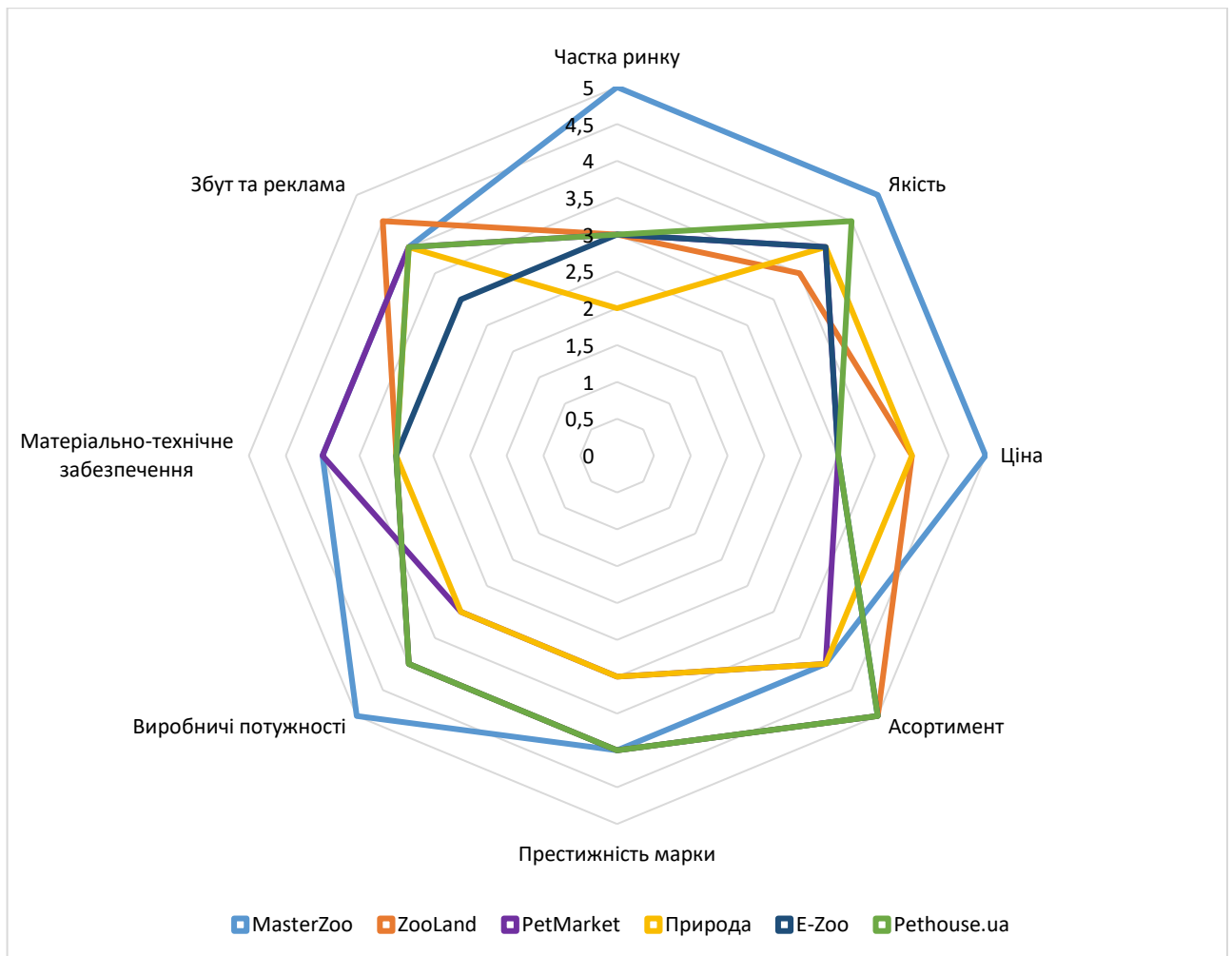


Рисунок 2.1 - Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: [складено автором]

Найбільша площа полігону фігури відповідає найбільш конкурентній компанії - у цьому випадку це MasterZoo (ТОВ «Петмайстер»). Інші організації розташовані близько одна до одної і теж демонструють достатній рівень конкурентоспроможності. Водночас варто врахувати, що сильні сторони компаній часто відрізняються, тому одна організація може перевищувати іншу у конкурентоспроможності в залежності від конкретних умов. ТОВ «Петмайстер» рекомендується розширити асортимент товарів.

Стратегічна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Петмайстер» (MasterZoo) наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Стратегічна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Петмайстер»

Актив	Рівень важливості фактору	Пасив	Рівень важливості фактору
1	2	3	4
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Провідний платник податків у своїй сфері	5	Певна залежність від імпортової сировини (складнощі поставок в зв'язку з військовим станом)	5
Велика кількість постійних споживачів	5	Потреба у великій площі для зберігання продукції	5
Великий кадровий потенціал високої кваліфікації	5	Географічне розосередження структур підприємства	5
Власна система наукових і навчальних ресурсів	5	Розташування складських площ за межами м. Києва (витрати на логістику)	5
Тривале співробітництво з постачальниками	5	Відносна інерційність процесів через величину підприємства	5
Розвинений внутрішній ринок із високим попитом	4	Необхідність постійного інвестування в дорогі оновлення та впровадження інновацій	5
Різноманіття продукції у наявності	4		
Пропозиція унікальних і фірмових товарів			
Разом	38	Разом	30
Можливості		Зовнішні загрози	
Активне освоєння нових сегментів внутрішнього та зовнішнього ринку	5	Політична невизначеність та нестабільність в країні	5
Збільшення виробничих потужностей підприємства	5	Значне зростання вартості імпортованих компонентів для виробництва	5
Оптимізація клієнтського сервісу завдяки швидкому реагуванню на звернення	5	Високий рівень конкуренції серед учасників ринку	5
Розширення асортименту	5	Економічні ризики, пов'язані з інфляцією та знеціненням національної валюти	5
Подальше впровадження автоматизованих процесів	5	Практика недобросовісної конкуренції в галузі	5
Розвиток тренінгових умов (в т.ч. віддалено)	5		
Активна участь у проєктах із соціальною значущістю	5		
Разом	30	Разом	25
Баланс	+13		

Згідно Стратегічної матриці SWOT-аналізу сильні сторони і можливості компанії ТОВ «Петмайстер» (MasterZoo) переважають слабкі сторони та зовнішні загрози.

2.3. Заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Петмайстер» в сучасних турбулентних умовах середовища

Сутнісна характеристика пропозиції ТОВ «Петмайстер» полягає у наданні високоякісних товарів та послуг у сфері роздрібної торгівлі квітами, рослинами, насінням та продукцією для домашніх тварин. Компанія орієнтована на задоволення потреб своїх клієнтів шляхом пропонування асортименту, який відповідає вимогам ринку та тенденціям споживчого попиту. Пропозиція компанії включає не тільки широкий вибір продукції, але й консультації щодо догляду за рослинами та тваринами, що підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує лояльність клієнтів.

ТОВ «Петмайстер» прагне задовольнити потреби різних сегментів ринку, надаючи якісні продукти та професійне обслуговування, створюючи таким чином стабільний попит на свою продукцію та забезпечуючи довгострокові перспективи розвитку.

Метою впровадження нових ініціатив у ТОВ «Петмайстер» є подолання існуючих проблем, таких як обмежена присутність на ринку, недостатня розвиненість асортименту, а також потреба у вдосконаленні внутрішніх процесів для покращення обслуговування клієнтів.

Актуальність цього кроку зумовлена необхідністю реагувати на конкурентний тиск і вимоги сучасного ринку, зокрема в умовах зростаючих очікувань споживачів щодо якості товарів та послуг. Впровадження нових підходів дозволить компанії не лише збільшити свою ринкову частку, а й забезпечити більш ефективне управління ресурсами, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Необхідні ресурси для впровадження ініціатив в ТОВ «Петмайстер», з джерелами їх формування

Ресурс	Опис	Джерела формування
Матеріальні ресурси	Товари, обладнання, матеріали для розширення асортименту продукції, складські приміщення для зберігання товарів	Закупівля товарів у постачальників, власні запаси
Трудові ресурси	Кваліфіковані працівники для виконання операційної діяльності, маркетингові спеціалісти, аналітики	Прийом на роботу нових працівників, перенавчання поточного персоналу
Фінансові ресурси	Капітал для фінансування інвестицій, розширення діяльності, маркетингових кампаній	Власні кошти компанії, кредити, інвестиції від партнерів

Джерело: [складено автором]

Очікувані результати впровадження ініціативи в ТОВ «Петмайстер» можуть включати зростання прибутку, збільшення обсягів продажів, підвищення ефективності використання ресурсів, а також покращення задоволеності клієнтів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Очікувані результати та показники ефективності впровадження ініціатив ТОВ «Петмайстер»

Показник	Очікуваний результат	Розрахунок
Збільшення обсягів продажів	Збільшення на 15% порівняно з попереднім роком	$(\text{Обсяг продажів 2024 року} - \text{Обсяг продажів 2023 року}) / \text{Обсяг продажів 2023 року} \times 100$
Чистий прибуток	Зростання на 50% порівняно з попереднім роком	$(\text{Чистий прибуток 2024 року} - \text{Чистий прибуток 2023 року}) / \text{Чистий прибуток 2023 року} \times 100$
Рентабельність продажів	Підвищення на 10%	$\text{Чистий прибуток} / \text{Обсяг продажів} \times 100$
Зниження витрат	Зменшення витрат на 5%	$(\text{Витрати 2024 року} - \text{Витрати 2023 року}) / \text{Витрати 2023 року} \times 100$
Підвищення продуктивності праці	Зростання на 10% за рахунок оптимізації процесів	$\text{Виробничий обсяг} / \text{Чисельність персоналу}$
Задоволеність клієнтів	Підвищення рівня задоволеності на 10%	$\text{Рейтинг задоволеності} / \text{Опитування клієнтів, зростання повторних покупок}$

Джерело: [складено автором]

Розглянемо детальніше декілька із запропонованих напрямків.

Пропозиція 1: впровадження AI-рішень (штучний інтелект) для управління асортиментом та ціноутворенням.

Суть ідеї:

1. Впровадження систем штучного інтелекту (AI), які аналізують великі обсяги даних (Big Data) про попит, залишки, поведінку клієнтів, сезонність.
2. Автоматичне формування замовлень та управління асортиментом на основі прогнозів.
3. Динамічне ціноутворення - зміна цін залежно від попиту, залишків та конкурентних цін.
4. Мінімізація людського фактору в аналізі даних і формуванні цін.

Витрати на розробку або придбання AI-рішення для ТОВ «Петмайстер» включають комплекс робіт, необхідних для створення ефективної та працездатної системи, здатної автоматизувати управління асортиментом та ціноутворенням.

Загальна сума витрат у розмірі 150 тис. грн. є обґрунтованою з урахуванням масштабів мережі MasterZoo, складності AI-моделі, необхідності адаптації до великої кількості магазинів (понад 200) та обсягів товарообігу. Приблизна вартість взята з урахуванням заповнених заявок на виконання послуг у декількох компаній, які займається впровадженням ІІІ [26; 27].

Таблиця 2.13 – Витрати ТОВ «Петмайстер» на впровадження AI-рішень (штучний інтелект)

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Розробка/закупівля AI	Витрати на розробку або придбання AI-рішення, проведення аналітики, налаштування та інтеграцію з існуючими системами	150 000
Підтримка і оновлення AI-системи щороку	Витрати на технічну підтримку, оновлення, адаптацію під зміни ринку та попиту	25 000
Разом	Загальні витрати	175 000

Джерело: [складено автором]

Отже, основну частку в загальній структурі витрат складатимуть саме витрати на придбання відповідного програмного забезпечення, що мають одноразовий характер. Хоча наведені розрахунки є орієнтовними, впровадження

штучного інтелекту як альтернативи часткової заміни касирів має всі передумови стати економічно вигідним рішенням для ТОВ «Петмайстер».

Пропозиція 2: покращення навчання персоналу ТОВ «Петмайстер».

Основні проблеми навчання персоналу в ТОВ «Петмайстер»:

1. Необхідність постійного підвищення кваліфікації: у сучасному світі швидко змінилися технології та методи роботи, які вимагають від працівників постійного оновлення знань та навичок. Важливо створити культуру безперервного навчання, де навчання розглядається як постійний процес, а не лише як обов'язкова процедура.

2. Потреба в розробці навчальних програм для різних посад: необхідно забезпечити для кожної посади чітко розроблені навчальні програми, які відповідають специфіці роботи та сприяють професійному розвитку працівників.

Рекомендації для покращення системи навчання: впровадження мобільних навчальних команд, які проводять тренінги на місці; розширення програм дистанційного навчання для більшої кількості посад; розробка персоналізованих планів розвитку для співробітника з урахуванням його посадових обов'язків та кар'єрних амбіцій. Для навчання можуть стати у пригоді безкоштовні онлайн-платформи (табл. 2.13), які дозволяють здобувати нові знання та навички без відвідування традиційних освітніх закладів (додаток А, Б). Вони забезпечують зручний і доступний формат навчання, що підходить для працівників незалежно від місця проживання чи графіку роботи.

Таблиця 2.13 - Варіанти навчання персоналу ТОВ «Петмайстер»

Посада	Варіанти навчання
Адміністратор	Онлайн-курси з управління персоналом, тренінги з клієнтського сервісу
Ветеринарний лікар	Підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях та семінарах
Грумер (перукар для тварин)	Майстер-класи, курси нових технік стрижки, навчання роботі з новим обладнанням
Продавець-консультант	Навчання технікам продажу, курси знань про зоотовари, внутрішні тренінги
Керівник відділу	Бізнес-тренінги, стратегічне управління, коучинг-зустрічі

Джерело: [складено автором]

Впровадження системи показників ефективності на підприємстві ТОВ «Петмайстер» дозволяє підвищити ефективність роботи співробітників, покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи індикаторів КРІ кожен співробітник буде чітко розуміти, які завдання його чекають, за що саме йому платять і які цілі ставить перед собою компанія в цілому. Орієнтовну вартість навчання представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Вартість навчання персоналу

Посада	Сума, грн.
Адміністратор	15000
Ветеринарний лікар	12000
Грумер (перукар для тварин)	10000
Продавець-консультант	8000
Керівник відділу	20000
Всього	65000

Джерело: [складено автором]

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Петмайстер».

Порівняння доцільності запровадження запропонованих проєктів для ТОВ «Петмайстер» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняння доцільності запровадження запропонованих проєктів для ТОВ «Петмайстер»

Показники	Пропозиція 1	Пропозиція 2
	Впровадження AI-рішень (штучний інтелект)	Покращення навчання персоналу
Стартові інвестиції, грн	150 000	65 000
Операційні витрати (річні), грн/рік	25 000	-
Очікуваний річний дохід, грн (економія)	169 700	60 000
Термін окупності, місяців	12,4	11,1

Джерело: [складено автором]

Хоча проведений аналіз фінансових показників ТОВ «Петмайстер» свідчить про наявність фінансових та людських ресурсів для реалізації запропонованих заходів, в сучасних нестабільних економічних умовах необхідно проводити зміни в діяльності компанії поступово. Таким чином, з огляду на швидкість окупності інвестицій та очікуваний дохід компанії для ТОВ «Петмайстер» доцільно розпочати із покращення навчання персоналу, а проєкт впровадження штучного інтелекту розглядати як наступний по впровадженню.

Щоб оцінити терміни реалізації та необхідну кількість працівників для впровадження кожної з рекомендацій на прикладі ТОВ «Петмайстер» (MasterZoo), розглянемо їх по пунктах, представлених в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінювання ресурсів для впровадження рекомендацій

Рекомендація	Орієнтовний термін реалізації	Кількість залучених осіб	Основні виконавці
1. Оптимізація логістики	2 місяці	3 особи	Логісти, аналітики, IT-фахівці
2. Впровадження інновацій	4 місяців	2 особи	Технолог, керівник продукту
3. Розширення асортименту	2 місяці	2 особи	Категорійні менеджери, аналітики
4. Активне просування бренду	1 місяць	2 особи	Маркетологи, SMM-фахівці, дизайнери
5. Розвиток онлайн-продажів	3 місяці	3 особи	Digital-команда, IT, UX/UI-фахівці

Джерело: [складено автором]

Період повної реалізації всіх напрямків: від 6 до 9 місяців.

Необхідний командний склад: приблизно до 12 осіб, із залученням вже наявних працівників + можливо, 1го нового спеціаліста (наприклад, IT або SMM)

Ці заходи можна реалізовувати паралельно, що скорочує загальний термін. Наприклад, маркетинг та асортимент - швидше, тоді як інновації та логістика потребують більше часу на технічні рішення й тестування.

Оптимізація логістики: аналіз поточних логістичних процесів; впровадження системи обліку та управління складом (WMS); переговори з новими логістичними партнерами; навчання персоналу новим системам.

Впровадження інновацій: аналіз ринку інновацій; розробка нових товарів (наприклад, преміум кормів); тестування продукту та оцінка ринку; оформлення сертифікатів якості.

Розширення асортименту: вивчення потреб цільових клієнтів; пошук постачальників нових категорій товарів; розміщення товарів у каталозі; організація запуску нових товарних ліній.

Активне просування бренду: розробка маркетингової стратегії; запуск SMM-кампаній; співпраця з блогерами та лідерами думок; організація акцій та конкурсів.

Розвиток онлайн-продажів: оновлення сайту, інтеграція CRM; розробка мобільного додатку; вихід на сторонні маркетплейси.

Отже, запропоновані й вдосконалені ідеї сприятимуть не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів і зниженню витрат ТОВ «Петмайстер», але й посилять інноваційний потенціал компанії та укріплять її позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі.

ВИСНОВКИ

Детальний аналіз сутності конкурентоспроможності підприємства підтверджує її ключове значення у сучасних умовах посиленої конкуренції. Сучасна економіка диктує необхідність швидкої адаптації до динамічних змін ринку, технологічних новацій та запитів споживачів. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає не лише як показник ефективності, а і як стратегічний інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність має багаторівневий характер і формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Продуктові якості, інноваційний потенціал, маркетинг, бренд, управління персоналом – усе це є критично важливими аспектами. Водночас підприємство має враховувати зовнішні виклики – політичну ситуацію, конкуренцію, економічні умови та соціальні тренди. Кінцевим споживачем визначається реальна цінність продукції, тому лише компанії, які здатні системно вдосконалювати свої процеси, створювати додану вартість та відповідати очікуванням ринку, можуть досягати сталих конкурентних переваг. Відповідно, ефективна конкурентна стратегія має бути багатофакторною, гнучкою і орієнтованою на інновації та споживача.

Розробка карти стратегічних конкурентних переваг є важливим аналітичним та управлінським інструментом, що дозволяє підприємству системно підходити до формування конкурентної стратегії. Вона забезпечує комплексне уявлення про внутрішні ресурси компанії, її позиції на ринку та можливості для розвитку. Завдяки використанню сучасних підходів – таких як ресурсний, ланцюг створення вартості, позиційний, збалансована система показників та динамічний підхід – підприємство отримує змогу ефективно ідентифікувати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі місця, визначати стратегічні орієнтири та адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Цей процес сприяє не лише підвищенню рівня конкурентоспроможності, а й

формуванню стійких переваг, які здатні забезпечити довгостроковий успіх та зростання компанії.

Конкурентоспроможність підприємства та продукції визначається не в абсолютному значенні, а відносно – через порівняння з аналогічною продукцією конкурентів на конкретному ринку і в певний момент часу. Найефективнішими є комплексні підходи оцінювання конкурентоспроможності, що поєднують як кількісні, так і якісні методи: SWOT, PEST, бенчмаркінг, аналіз ринкової частки, методи графічного та радарного моделювання. Вони дозволяють не лише оцінити поточну позицію підприємства на ринку, але й сформулювати стратегічні орієнтири розвитку, виявити сильні та слабкі сторони, а також передбачити можливі загрози та потенційні можливості в умовах динамічного ринкового середовища.

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «Петмайстер» надає детальне уявлення про його поточний стан, сильні та слабкі сторони, ринкові перспективи, а також визначає ключові напрямки для подальшого розвитку підприємства. Вивчення результатів фінансової діяльності компанії показало стабільний ріст її доходів та прибутковості за останні кілька років. Показники свідчать про ефективність поточної стратегії та здатність організації адаптуватися до змінюваних економічних умов.

Однією з основних сильних сторін ТОВ «Петмайстер» є наявність чіткої бізнес-моделі, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, що сприяє високому рівню лояльності клієнтів. Компанія має стабільні партнерські відносини з постачальниками та надійні канали збуту своєї продукції, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з коливанням цін на сировину та матеріали. Налагоджена система управління ресурсами та фінансовим плануванням також стала важливим фактором для забезпечення стабільного фінансового становища підприємства. Проте разом з тим, було виявлено ряд проблем, які потребують уваги для забезпечення подальшого зростання. Однією з них є недостатньо гнучка система внутрішнього контролю, що іноді призводить до перевищення витрат у певних напрямках. Крім того, необхідно звернути увагу

на управлінські процеси в частині кадрового потенціалу та розвитку корпоративної культури, що є важливим фактором для підвищення продуктивності праці. Інші проблеми стосуються адаптації до швидко змінюваних ринкових умов, зокрема впровадження нових технологій у виробничі процеси та розвиток онлайн-продажів, що стають все більш важливими для досягнення конкурентних переваг.

Що стосується ринкових перспектив, то вони залишаються позитивними завдяки стабільному попиту на продукцію компанії, а також її здатності адаптуватися до нових економічних і технологічних реалій. Підвищення попиту на певні категорії товарів, зокрема в онлайн-торгівлі, відкриває нові можливості для ТОВ «Петмайстер». Проте на ринку існує значна конкуренція, що вимагає постійної уваги до інноваційних змін та стратегічних інвестицій.

Пропозиції, сформульовані на основі аналізу, включають кілька важливих напрямків для розвитку. По-перше, необхідно удосконалити управлінські процеси в компанії, зокрема розширити систему внутрішнього контролю та автоматизації бізнес-процесів, що дозволить знизити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. По-друге, компанії слід активніше інвестувати в інновації, розробку нових продуктів та послуг, що відповідають вимогам ринку, а також впроваджувати новітні технології для підвищення якості продукції та виробничих процесів. Зокрема, важливим кроком стане розвиток онлайн-продажів, що дозволить розширити географію збуту та покращити доступність продукції для споживачів.

Управлінська команда повинна зосередитися на вдосконаленні маркетингової стратегії, зокрема щодо розширення цільових сегментів ринку та підвищення впізнаваності бренду. Важливою частиною цього стане зміцнення партнерських відносин з ключовими постачальниками та розвиток нових каналів збуту. Загалом, ТОВ «Петмайстер» має великий потенціал для подальшого розвитку, при умові своєчасного реагування на ринкові зміни та реалізації запропонованих стратегічних ініціатив. Виконання цих кроків дозволить

компанії не лише утримати свої позиції на ринку, а й досягти значного росту в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М.О., Золотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559>
2. Бабаєв І.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств борошномельної галузі: дисертація на здобуття н. с. д. ф. Полтава: Полтавський державний аграрний університет. 2023. – 271 с.
3. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4647>
4. Березіна Л. М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21. С. 35 – 42.
5. Бестужева С.В., Решетняк Д.О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 60-68.
6. Болтянська Л.О., Прус Ю.О. Економіка та організація торгівлі: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2021. 162 с.
7. Бондар Ю. А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. № 22 (51). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/social/Bulletin_22_51_Social_and_behavioral_sciences_Bondar_Lehinkova_Fabryca.pdf
8. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємства: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №14. С. 288-293.

9. Вінніченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *БізнесІнформ*. 2024. №5. С. 327-333.
10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
11. Дикань О. В., Крихітіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78-81.
12. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
13. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 62-70.
14. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 66-71.
15. Зробок О.О., Гавриш О.А. Розкриття сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності енергетики в умовах невизначеності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 37-43.
16. Карашук В. Аналіз визначень понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» в розрізі надання освітніх послуг. *Збірник наукових праць ДУІТ*. 2021. №49. С. 62-68.
17. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. № 2 (13). С. 26-30.
18. Кібік О. М., Отливанська Г. А. Економіка та управління бізнес-структурою: практикум. Одеса: НУ «ОЮА», 2021. 63 с.
19. Кривешко О.В. Оцінка взаємозалежності основних видів конкурентоспроможності. *БізнесІнформ*. 2020. №2. С. 445-451.
20. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №16. С. 60-63.

21. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 359 с.
22. Організація торгівлі [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до написання курсової роботи для студ. галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030510 «Товарознавство і торгівельне підприємництво» денної форми навчання / уклад. Н.М. Соломянюк, В.А. Стеценко. К. : НУХТ, 2015. 34 с.
23. Основи менеджменту: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
24. Офіційний сайт YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>.
25. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волинь поліграф» 2022. 408 с.
26. Пархоменко О.С., Осадча А.О. Використання підходу сталого розвитку у процесі організації ланцюга створення вартості на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 507-514.
27. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://webbylab.com/uk/ai-development-company/>
28. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/bdo-digital/implementation-of-ai>
29. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
30. Приходько В.П., Зошуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №39. С. 135-140.
31. Разумова К. М., Кириленко О. М., Гуріна Г. С., Новак В. О. Стратегічний аналіз як інструмент для формування і впровадження стратегії

розвитку підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3 (34). С. 142-148.

32. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С.49-52.

33. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №4. С. 93-98.

34. Середницька Л.П., Гудима Н.В. Мерчандайзинг як інструмент впливу на покупця. *Young Scientist*. 2017. №10 (50). С. 1045-1048.

35. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *БізнесІнформ*. 2023. №11. С. 347-352.

36. Статистика торгівлі для розвитку міжнародного бізнесу URL: <https://www.trademap.org>.

37. Стратегічний аналіз галузі: навч. посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

38. Стратегічний аналіз: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня / уклад. Г. А. Іващенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 37 с.

39. ТОВ «ПЕТМАСТЕР». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38634042/> (дата звернення: 28.03.2025).

40. ТОВ «ПЕТМАСТЕР». 38634042. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38634042/ (дата звернення: 28.03.2025).

41. ТОВ ПЕТМАЙСТЕР. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44753782> (дата звернення: 28.03.2025).

42. ТОВ «ПЕТМАСТЕР». URL: https://halfahalf.pet/public_offer/ (дата звернення: 28.03.2025).

43. ТОВ «ПЕТМАЙСТЕР». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-petmayster-44753782> (дата звернення: 28.03.2025).

44. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / [Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров]; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

45. Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. / КПІ ім. І. Сікорського; уклад.: А.Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2022. 134 с.

46. Хачатрян В.В., Стратійчук В.М. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2021. Том 1. №6. С. 101-105.

47. Христенко О. В. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 777 – 781.

48. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). №2. С. 60-65.

49. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. Харків: Право. 2022. 312 с.

50. Шишмарьова Л.О. Збалансована система показників як важливий елемент ефективного управління бізнес-процесами. URL: <http://repository.hneu.edu.ua>.

51. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко Ю. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №1. С. 23 – 30.

52. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкретних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412.