

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

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

|               |                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------|
| галузь знань  | <u><b>07 Управління та адміністрування</b></u>    |
| спеціальність | <u><b>073 Менеджмент</b></u>                      |
| спеціалізація | <u><b>Бізнес-адміністрування універсальна</b></u> |

Освітньо-професійна програма **8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
на тему: **«Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на  
прикладі ТОВ «Атланттех»)**»

Здобувача **Ковальчук Юлії Ігорівни**  
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник *Доктор економічних наук, професор*  
(науковий ступінь, учене звання)  
**Цимбал Л. І.**  
(підпис) (ініціали, прізвище)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис) М.О.Бурмака

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА  
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ  
УНІВЕРСАЛЬНА»  
07 Управління та адміністрування  
073 «Менеджмент»  
8М10 «Бізнес-адміністрування  
універсальна»**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-  
професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Ковальчук Юді Ігорівні**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

**на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи**

на тему: **Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Атланттех»)**

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах  
фірми ТОВ «Атланттех» \_\_\_\_\_.

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів  
науковому керівникові**

**Розділ 1 Теоретичні основи дослідження конкурентної стратегії підприємства  
«Атланттех».**

(назва, термін подання – до 23.01.23)

**Розділ 2\_ Аналітична оцінка розвитку конкурентних стратегій підприємства  
«Атланттех».**

(назва, термін подання - до 27.02.23)

**Розділ 3 Обґрунтування альтернативних варіантів вибору конкурентної стратегії  
підприємства «Атланттех»**

(назва, термін подання – до 27.03.23)

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку**

(до 01.05.23)

|                                                   |                                                     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Компанія ТОВ «Атланттех»                            |
|                                                   |                                                     |
|                                                   |                                                     |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | конкурентна стратегія компанії «Атланттех», що      |
|                                                   | Включає в себе сукупність теоретичних понять, пошук |
|                                                   | прикладних інструментів та методичних підходів для  |
|                                                   | формування й розвитку стратегії                     |
| <b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b> | Розробка і обґрунтування конкретних шляхів          |
|                                                   | подальшого розвитку підприємства                    |
|                                                   | «Атланттех»                                         |
|                                                   |                                                     |

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Теоретичні основи дослідження конкурентної стратегії підприємства «Атланттех» узагальнити:

- суть конкурентних стратегій підприємства ;

- види стратегій;

У розділі 2 Аналітична оцінка розвитку конкурентних стратегій підприємства «Атланттех» проаналізувати:

- особливості «Прозорро».

- особливості діяльності ТОВ «Атланттех»

- конкурентне середовище ТОВ «Атланттех».

У розділі 3 Обґрунтування альтернативних варіантів вибору конкурентної стратегії підприємства «Атланттех»

- визначити альтернативні варіанти та оцінити:

- фінансово-економічні показники альтернативних проектів;

- чинники ризику альтернативних проектів;

- напрямки соціальної діяльності підприємства;

**Завдання підготував**

науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Цимбал Л.І. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**Завдання одержав**

здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ковальчук Ю.І. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## **РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 37 таблиць, 14 рисунків,

Список літератури з 63 найменувань.

### **Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Атланттех»)**

**Об'єктом** дослідження виступає система управління торгової діяльності ТОВ «Атланттех» у м. Києві, що має свої особливості діяльності, оскільки працює з державним сектором через систему закупівель «Прозорро».

**Предметом** дослідження є конкурентна стратегія компанії, що включає в себе сукупність теоретичних понять, пошук прикладних інструментів та методичних підходів для формування й розвитку стратегії.

**Метою** даного дослідження є розробка і обґрунтування конкретних шляхів подальшого розвитку підприємства «Атланттех».

Відповідно до визначеної мети, в роботі було поставлено наступні завдання:

1. Визначити суть конкурентних переваг підприємства
2. Охарактеризувати види стратегій та їх класифікації
3. Визначити загальні характеристики ТОВ «Атланттех»
4. Проаналізувати особливості діяльності з державним сегментом через майданчик електронних закупівель «Прозорро».
5. Здійснити аналіз конкурентного середовища ТОВ «Атланттех»
6. Здійснити аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Атланттех»
7. Обґрунтувати альтернативні стратегії розвитку підприємства «Атланттех»
8. Виконати фінансові обрахунки альтернативних стратегій для підприємства
9. Проаналізувати ризики, пов'язані із застосуванням запропонованих стратегій розвитку
10. Обрати кращу та економічно вигіднішу із запропонованих стратегію розвитку підприємства «Атланттех»

**Робоча гіпотеза** полягає у тому, щоб після ретельного дослідження ринку тендерного ринку в Україні запропонувати альтернативні варіанти розвитку ТОВ «Атланттех» та визначити показники ефективності цих варіантів.

**Інформаційна база дослідження** дані з електронної системи закупівель «Прозорро» та підприємства за 2018 – 2022 роки.

**За результатами дослідження** сформульовані проекти рішень щодо стратегії розвитку підприємства «Атланттех».

**Одержані результати** можуть бути використані в діяльності ТОВ «Атланттех».

**Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи** – 2022-2023 рр.

**Рік захисту роботи** – 2023 р.

**ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА**  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача Інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника  
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Ковальчук Юлії Ігорівни

на тему: **«Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Атланттех»)**»

1. Актуальність теми: пов'язана з необхідністю напрацювання нових методів та інструментів розвитку конкурентної стратегії підприємства, що враховують економічні фактори розвитку ринку, конкурентне середовище та загальні умови розвитку ринку в сучасних умовах. Зміна структури ринку, формату його роботи в умовах воєнного стану, призвели до необхідності перегляду стратегії розвитку компанії, особливо за умови роботи з державними інституціями, що своєю чергою зумовила необхідність дослідження можливостей формування нових стратегій забезпечення конкурентоспроможності.
2. Що є позитивного в роботі: в роботі проаналізовано моделі розвитку конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах розвитку ринку, визначено особливості реалізації стратегій конкурентоспроможності компанії в умовах кризи та впливу зовнішніх факторів, що повинні бути враховані в стратегії, але не можуть бути мінімізовані. Визначено ключові передумови вибору конкурентної стратегії та проаналізовано можливості її реалізації в українських реаліях.
3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: в роботі обґрунтовано варіанти розробки конкурентної стратегії компанії, здійснено розрахунок їх економічної ефективності та оцінено можливості їх реалізації в сучасних умовах. Визначено необхідність врахування факторів екзогенного впливу на вибір конкурентної стратегії компанії, що працює в торговельному сегменті.
4. Практична цінність висновків і рекомендацій: зроблені висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Атланттех» при формуванні конкурентної стратегії компанії з урахуванням ключових трендів розвитку ринку та економіки в цілому.
5. Наявність недоліків: робота значно виграла б за наявності розрахунків впливу зміни стратегії управління на довгострокові економічні показники компанії з урахуванням змін в зовнішньоекономічному середовищі.
6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: загалом робота відповідає вимогам до написання кваліфікаційних робіт, виконана на високому теоретичному та практичному рівні, на підставі чого може бути рекомендована до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник: професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н., професор

Цимбал Л.І.

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.



**ТОВ «АТЛАНТТЕХ»**  
**ЄДРПОУ 42494507**  
**Вул. Пирогова, буд. 2/37, м. Київ 01030**  
**+38098 646 56 98**

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**

здобувача **Ковальчук Юлії Ігорівни**

на тему: **Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на прикладі**  
**ТОВ «Атланттех»)**

---

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним, змістовним і комплексним дослідженням.

1. Актуальність теми: обумовлена необхідністю більш детального проаналізувати діяльність компанії «Атланттех», визначити основних конкурентів на ринку та на основі цих даних сформувати конкурентні переваги компанії та визначити основний вектор розвитку шляхом запропонованої стратегії для ТОВ «Атланттех».

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: в роботі детально обґрунтовано теоретичний базис конкурентних стратегій, визначено основних дослідників з цього питання та наведено їх класифікації. Запропоновано альтернативні варіанти конкурентних стратегій: диверсифікації та концентрованого розвитку з вказівкою конкретних інструментів для їх реалізації.

Дані кроки дадуть можливість збільшити обороти та прибутковість компанії за 3 роки втричі. Також запропоновані шляхи вдосконалення внутрішньої діяльності компанії шляхом структурованості та оптимізації витрат.

3. Наявність самостійних розробок автора: автором проаналізовано зовнішні чинники, що впливають на розвиток компанії, внутрішні чинники, визначено основні конкурентні переваги компанії на основі SWOT-аналізу підприємства. Також зроблені фінансові розрахунки шести проектів для реалізації альтернативних стратегій та визначено більш прибуткову.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Результати дослідження будуть використані в практичній діяльності ТОВ «Атланттех» при формуванні стратегії розвитку підприємства та дадуть фінансове піднесення компанії вцілому.

5. Наявність недоліків: кваліфікаційна магістерська робота могла би мати більш поглиблений аналіз Замовників компанії та Постачальників товарів. Але ці побажання не впливають на загальну якість виконаного проекту.

Проведене дослідження має прикладне практичне значення для організації діяльності ТОВ «Атланттех» на тендерному ринку України. Аналіз бізнес-середовища, який зроблено, дозволить керівнику зосереджуватись на вирішенні стратегічних питань розвитку компанії.

Рецензент

Директор ТОВ «Атланттех»

(посада)



(підпис)

Ковальчук Д.В.

(ініціали, прізвище)

ТОВ «Атланттех»

Печатка



“02” червня 2023 р.

## Зміст

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                            | 2  |
| 1. Теоретичні основи дослідження конкурентної стратегії підприємства.....                             | 5  |
| 1.1. Суть конкурентних стратегій підприємства .....                                                   | 5  |
| 1.2. Види стратегій .....                                                                             | 13 |
| 2. Аналітична оцінка розвитку конкурентних стратегій підприємства .....                               | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Атланттех» .....                                                    | 23 |
| 2.2. Особливості «Прозорро».....                                                                      | 27 |
| 2.3. Особливості діяльності ТОВ «Атланттех» та конкурентне середовище...33                            |    |
| 3. Обґрунтування альтернативних варіантів вибору конкурентної стратегії підприємства «Атланттех»..... | 64 |
| 3.1. Вибір альтернативних варіантів конкурентних стратегій.....                                       | 64 |
| 3.2. Фінансово-економічні показники альтернативних варіантів конкурентних стратегій компанії.....     | 71 |
| 3.3. Оцінка ризиків реалізації конкурентних стратегій ТОВ «Атланттех» та їх мінімізація.....          | 77 |
| Висновки.....                                                                                         | 85 |
| Список використаних джерел .....                                                                      | 87 |

## ВСТУП

Конкурентна стратегія посідає чільне місце у розвитку будь-якої компанії та є запорукою успішного її розвитку. Адже саме спитаючись на конкурентне середовище, що існує на сьогоднішній день, та на конкурентні переваги власне компанії, можна вибудувати вдалий бізнес та з впевненістю дивитися у майбутнє, рухатися у правильному напрямку. Бізнес в ціломі мінливий: змінюються потреби клієнтів, кількість гравців на ринку, змінюється економіка, політична ситуація у країні і т.д. Тому мати генеральний план у вигляді стратегії розвитку підприємства – це дуже важливий крок для фірми.

Актуальність теми, що досліджується в магістерській роботі полягає в тому, що необхідно не просто розглянути конкурентну стратегію фірми «Атланттех», але й провести внутрішній та зовнішній аналіз ринкового середовища та на основі цих даних випротирити свій власний шлях розвитку, спираючись на власні переваги компанії.

На сьогоднішній день керівники підприємств все більше усвідомлюють необхідність розробки конкурентної стратегії. Типовою проблемою для більшості українських підприємств є відсутність чітко визначених цілей подальшого розвитку. В сучасних реаліях, що характеризуються економічною кризою, нестабільністю економічної та фінансової ситуації на підприємствах, використання методів стратегічного планування є необхідною складовою процвітання підприємства. Кожна компанія, що планує своє існування та динамічний розвиток на ринку, повинно чітко визначити стратегічні цілі та план їх досягнення.

**Предметом дослідження** є конкурентна стратегія компанії, що включає в себе сукупність теоретичних понять, пошук прикладних інструментів та методичних підходів для формування й розвитку стратегії.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління торгової діяльності ТОВ «Атланттех» у м. Києві, що має свої особливості діяльності, оскільки

працює з державним сектором через систему закупівель «Прозорро»

**Метою** даного дослідження є розробка і обґрунтування конкретних шляхів подальшого розвитку підприємства «Атланттех».

Відповідно до визначеної мети, в роботі було поставлено наступні завдання:

- 11.Визначити суть конкурентних переваг підприємства
- 12.Охарактеризувати види стратегій та їх класифікації
- 13.Визначити загальні характеристики ТОВ «Атланттех»
- 14.Проаналізувати особливості діяльності з державним сегментом через майданчик електронних закупівель «Прозорро».
- 15.Здійснити аналіз конкурентного середовища ТОВ «Атланттех»
- 16.Здійснити аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Атланттех»
- 17.Обґрунтувати альтернативні стратегії розвитку підприємства «Атланттех»
- 18.Виконати фінансові обрахунки альтернативних стратегій для підприємства
- 19.Проаналізувати ризики, пов'язані із застосуванням запропонованих стратегій розвитку
20. Обрати кращу та економічно вигіднішу із запропонованих стратегію розвитку підприємства «Атланттех»

Для досягнення визначеної мети та вирішення окреслених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, застосування яких забезпечило ґрунтовність, об'єктивність і достовірність поданих у дипломній роботі положень і сформульованих висновків. Методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні дослідження конкурентних стратегій розвитку підприємства, що пов'язані з процесами глобалізації та інтеграції. Зокрема, у дипломній роботі використані такі методи: наукової абстракції (при дослідженні теоретичних основ конкурентної стратегії підприємства– пп. 1.1, 1.2); систематизації та узагальнення (при аналізі підприємства «Атланттех» та обґрунтуванні

альтернативних варіантів розвитку – пп. 2.1,3.1 ); аналізу, синтезу, індукції, дедукції (при прорахунку фінансових показників для обраних стратегій, аналізу економічної діяльності підприємства – пп. 2.1, 3.2, 2.3); типологізації (при виділенні груп сегментів продажу, аналізі постачальників та існуючих клієнтів– пп. 2.1, 2.3); історико-логічний (при дослідженні еволюції розвитку майданчика «Прозорро» та досліджуваного підприємства– пп. 2.1, 2.2); структурно-функціонального аналізу (при сегментації ринку, формуванні структури компанії – пп. 2.1, 3.2); порівнянь (при аналізі фінансових показників діяльності компанії та альтернативних стратегій розвитку - пп. 2.1, 3.1); описової статистики та візуального аналізу (при виявленні асиметрій та оцінка ризиків запропонованих стратегій розвитку підприємства – пп. 3.2, 3.3).

**Інформаційною і фактологічною базою** дослідження є монографічні дослідження та періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються тематики розвитку конкурентної стратегії, дані з Державної служби статистики України, законодавчих положень, Інтернет-ресурсів, особистий аналіз підприємства та конкурентного середовища.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «АТЛАНТТЕХ»**

### **1.1. Суть конкурентних стратегій підприємства**

Швидкий розвиток суспільства у ХХІ столітті вимагає від бізнесу, гнучкості, швидкості реалізації на нововведення та потреби клієнта. Все більше бізнес стикається з глобалізацією, з поєднанням складних бізнес-процесів, недостатньою кількістю робочої сили, відсутністю певних вмінь та компетенцій персоналу. У зв'язку із зміною цих факторів посилюється конкуренція на ринку. Тому на перший план виходить стратегічний розвиток підприємства. Для того, щоб компанія розуміла, куди вона розвивається, треба мати чіткий план дій. Саме у цьому допомагає бізнес-стратегія.

Бізнес-стратегія - це перелік певних дій, які компанія планує зробити для досягнення своїх цілей [1]. Завдяки їй простіше зрозуміти, які завдання вирішити, скільки співробітників потрібно для роботи, які ресурси необхідні реалізації цих планів. Наявність бізнес-стратегії допомагає спеціалістам різних підрозділів працювати більш злагоджено, адже кожен з них за таких умов краще розуміє загальний вектор розвитку компанії і робить свій внесок у її розвиток.

Бізнес-стратегія – це « набір чітко прописаних цілей і заходів для довгострокового розвитку і досягнення конкурентної переваги [2].

Бізнес-стратегія – це «стратегія бізнес-одиниць, що визначає напрямки дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації» [3].

Розробкою бізнес-стратегії займаються:

- керівники чи власники бізнесу, які ставлять перед собою та співробітниками амбітні завдання
- спеціалісти чи команди, які займаються розробкою бізнес-процесів.

З одного боку доцільно найняти сторонніх фахівців, які вже мають чималий досвід у даній сфері. Для них скласти стратегічний план – це їх професійна діяльність. Але не всі власники готові піти на таку співпрацю, оскільки їм доведеться надати не лише інформацію про плани, а й фінансові показники.

Стратегію для бізнесу зазвичай формують на 3-5 років. Це за умови, що ситуація в країні та бізнесі спокійна. Якщо ж ситуація навколо нестабільна, краще скласти план на 1-2 роки. Стратегія стане у нагоді як великим організаціям, так і малому бізнесу або стартапу, який планує вийти на новий рівень, освоїти перспективні ринки або стати номером один у своїй ніші. Ключові завдання, які стоять перед стратегією розвитку бізнесу є кілька (рис.1.1).

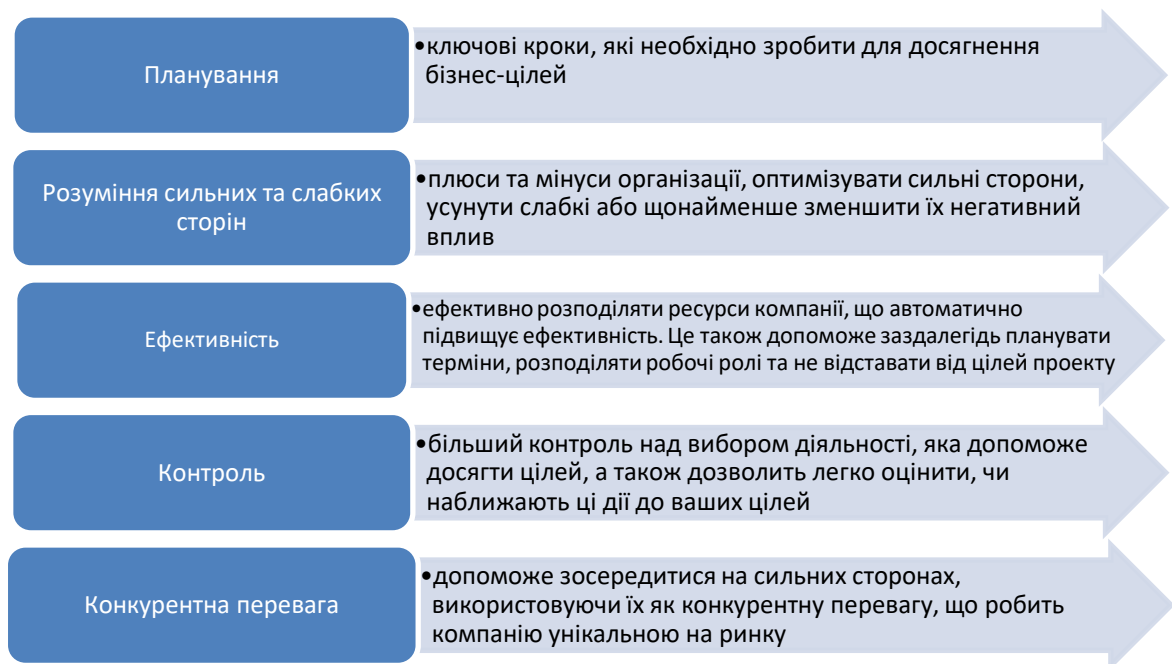


Рисунок 1.1- Ключові завдання для визначення конкурентної стратегії компанії [4]

Саме тому прогресивні компанії кожні 4-5 років проводять стратегічні сесії та визначають подальші пріоритети компанії на основі проаналізованого досвіду роботи та вирішують подальшу долю підприємства на основі сильних

та слабких сторін підприємства. Для цього необхідно проаналізувати зовнішнє середовище, переглянути тенденцію розвитку бізнесу, проаналізувати потреби споживача, зважити на загрози ззовні, що чекають на підприємство та значно їх мінімізувати. Також необхідно оцінити конкурентів, визначити їх слабкі та сильні сторони. На основі цього сформулювати переваги власної компанії. Кожний власник бізнесу, прийшовши у вже існуючу сферу, має відповісти на питання: «Чим моя компанія вирізняється у цьому бізнесі? Чим вона краща за конкурентів?»

Також доцільно проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Для цього виконують фінансовий аналіз підприємства, аналіз персоналу, його компетенцій, обов'язків, об'єму виконуваної роботи. Це дасть можливість зрозуміти, у чому сильне підприємство, а які прогалини необхідно заповнити.

Наступним кроком є аналіз діючої (існуючої) стратегії підприємства, необхідно зважити їх доцільність та визначити, що можна покращити або модернізувати. Для торгуючої організації найважливіше відстежувати показники економічної діяльності підприємства, оцінити його ефективність, оцінити маркетингову активність підприємства, показники фінансової стійкості, ділової активності. Проаналізувавши систему показників оцінки економічної ефективності і показники фінансового стану підприємства, можна сказати наскільки компанія має достатній рівень фінансової стійкості і не залежить від зовнішніх фінансових джерел. Аналіз показників ліквідності підприємства показує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, а також показує здатність підприємства розплачуватись за власними першочерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства, до складу яких входять грошові ресурси, дебіторська заборгованість. Показники ділової активності свідчать про сприятливу або несприятливу кон'юнктуру ринку для підприємства, про ефективність чи неефективність використовуваних матеріальних і фінансових коштів, наявних на підприємстві.

Після цього відбувається визначення сильних та слабких сторін компанії.

Доречним інструментом на цьому етапі може слугувати здійснення SWOT-аналізу підприємства, де також визначаються й загрози та можливості підприємства. Цей інструментарій дає чітку картину та розуміння внутрішньої кухні компанії. Варто акцентуватися на сильних сторонах компанії та її перевагах серед конкурентів. А вже, виходячи із загроз та слабких сторін компанії вибудовувати стратегію оптимізації цих загроз та стратегії їх усунення або мінімізації.

Існує багато визначень конкурентної стратегії підприємства. Г. Азоєв зазначає, що це «...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [1], Ансофф говорить «...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [5]. За визначенням Іванова це «...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[6].

Хоча у різних науковців існують різні визначення конкурентної стратегії підприємства, але суть залишається у тому, що на основі стратегії формуються принципи конкурентної поведінки підприємства, визначаються його переваги та особливості.

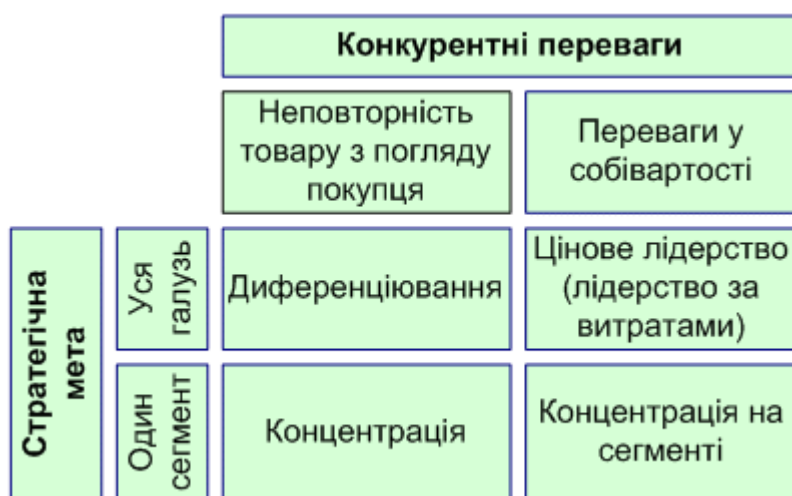


Рисунок 1.2 - Матриця конкуренції за М. Портером

Зважаючи на матрицю конкуренції (за М. Портером)[7], вибрана базова стратегія напряду залежить від сфери конкуренції. Принцип застосування конкурентної переваги базується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу бере конкурентну перевагу організації. Також важливим принципом є врахування того, як фактори середовища впливають на функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія [8].

Виходячи з теоретичних засад та застосовуючи на практиці, використовують різні методи, підходи і схеми формування конкурентних стратегій. Серед них визначають такі:

- ✓ факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії
- ✓ поетапний процес розвитку стратегій,
- ✓ циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування
- ✓ механізм формування альтернатив, та ін [5].

Використання кожного з цих методів для формування конкурентних стратегій важливе по-своєму. Але досвід найбільш розвинених економічно країн світу доводить, що найголовнішим елементом управління конкурентоспроможністю компанії є оцінка її рівня. Єдиного, універсального підходу щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності не існує. Для визначення та вибору стратегії є безліч моделей і матриць.

Конкурентна стратегія підприємства – це комплекс дій, загальна модель бізнесу, якими керується керівництво компанії при прийнятті рішень. Цим самим підприємство досягає своєї глобальної мети та у довгостроковій перспективі є конкурентним. Дотримуючись прийнятої стратегії компанія входить у певні рамки, а ті, в свою чергу, допомагають знайти та оцінити зовнішні та внутрішні зміни у бізнесі, виявити його проблеми та знайти шляхи, як їх вдосконалити [6].

За допомогою стратегії компанія досягає своїх глобальних цілей. Прогнозуючи поведінку зовнішнього середовища, за допомогою стратегії аналізують можливість життєдіяльності організації та її розвитку.

Адаптуючись до змінних чинників зовнішнього середовища, саме стратегія визначає найбільш оптимальні шляхи діяльності, оптимізує ресурси підприємства та допомагає досягти поставлених завдань компанії. Стратегія дає можливість виділити конкурентні переваги підприємства, його особливості, зацентруватися на сильних сторонах, проаналізувавши конкурентів, їх сильні та слабкі місця.

Для постійного збільшення обсягів діяльності підприємства та його розвитку необхідно розробити власну стратегію компанії. Розробка стратегії для бізнесу складається із семи етапів (рис. 1.3).

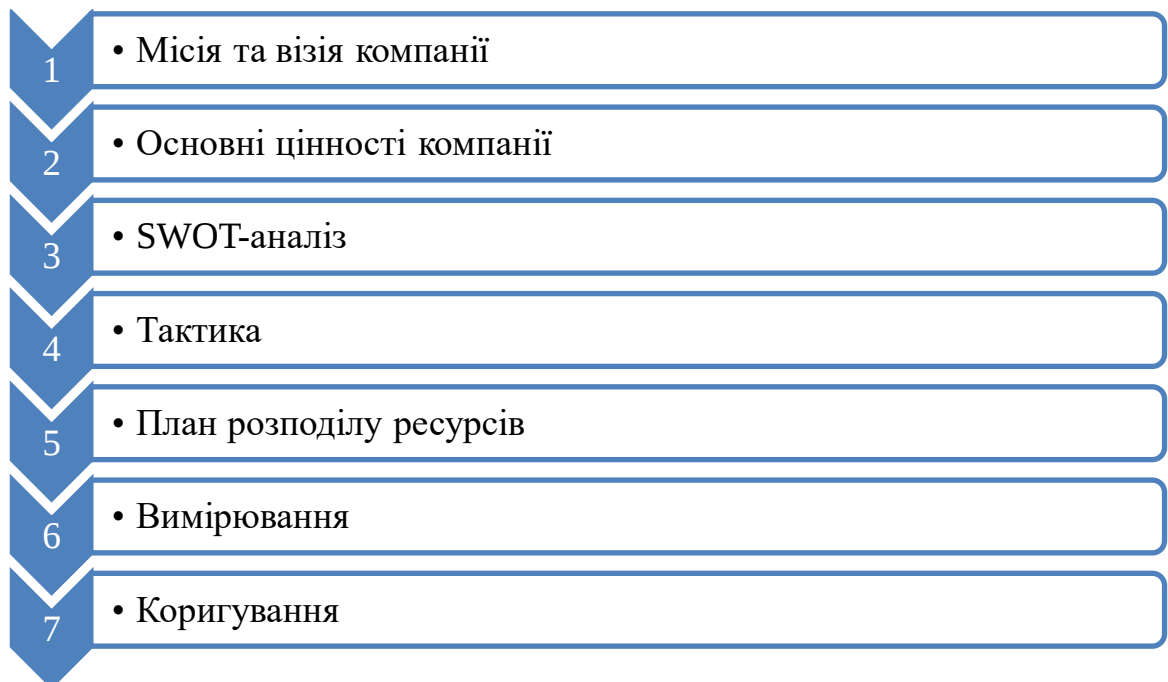


Рисунок 1.3 - Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства

Першим кроком є визначення місії та візії компанії [7]. Будь-який керівник чи власник компанії розуміє, яких результатів він хоче досягнути. Не важливо, чи компанія хоче освоїти новий ринок або поліпшити обслуговування клієнтів, на основі цього бачення майбутніх перспектив, формуються цілі. Безпосередньо стратегія описує те, якими способами їх досягати. Тому керівнику бізнесу першочергово необхідно вирішити, до якої мети він прагне.

Наступним завданням є визначити основні цінності компанії. У кожному

підприємстві є команда управлінців. В організаціях це топ-менеджери та начальники відділів. Кожен із них виконує свою функцію, щоб компанія рухалась уперед. Коли команда об'єднана спільними завданнями та загальними цінностями, вона як єдиний організм йде в потрібному напрямку. Але якщо цінності та цілі у всіх різні, то нічого не вийде. Бізнес-стратегія ставить основні правила: що потрібно робити співробітникам, а чого не варто робити.

Наступним етапом є складання SWOT-аналізу підприємства. SWOT-аналіз – метод аналізу поточного стану організації. Він описує чотири зони: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Склавши SWOT-аналіз підприємства, відразу чітко видно:

- які переваги є у компанії зараз;
- де слабкі місця у її роботі;
- які можливості для розвитку та зростання існують;
- що загрожує компанії у розвитку та реалізації можливостей.

За допомогою SWOT-аналізу топ-менеджмент компанії отримує загальне розуміння про поточний стан бізнесу, про сильні сторони, які можна використовувати як перевагу, та про негативні фактори, що можуть вплинути на її діяльність.

Подальшим кроком є визначення тактики. Після аналізу можна подумати про тактику: які дії потрібно зробити, щоб досягти задуманого у максимально короткий термін із найменшими затратами. Можливо, потрібно збільшити штат співробітників, знайти нових постачальників продукції, вкласти більше ресурсів у створення нового напрямку і т. ін.

Далі варто зробити план розподілу ресурсів. На цьому етапі треба подумати про ресурси. Звичайно, чудово, збільшити штат, адже більша кількість персоналу продукує більший оборот компанії. Але не завжди відбувається саме так. Тому доречно скласти список ресурсів, які дійсно потрібні команді, щоб слідувати стратегії, визначити їх підпорядкування та відповідальність. До ресурсів також належать і фінанси. Правильний їх

розподіл та управління темпами обороту коштів – це гарант успішного ведення бізнесу.

Наступний етап – це вимірювання. Не можна створити стратегічний план на п'ять років, покласти його на полицю, дістати через роки і сказати: у нас все вийшло. Стратегія для бізнесу — це план, з яким потрібно постійно звірятися. Чи йде компанія обраним курсом, чи дотримується термінів, чи вкладається до бюджету. Керівнику слід регулярно відстежувати результати роботи та оцінювати, як вони співвідносяться з цілями.

Завершальним етапом є коригування. Світ постійно змінюється, і залежно від цих змін, стратегію слід коригувати. Навіть негативні чинники можуть відкрити нові перспективи для тих, хто вміє помічати можливості для зростання. Коригування стратегії допоможе досягти результату, незважаючи на зміни.

Усі ці етапи є необхідною складовою у досягненні цілі підприємства та формуванні конкурентної стратегії компанії. Загалом, можемо відмітити, що бізнес-стратегія — це тактичний план дій компанії для досягнення поставлених цілей. Зазвичай він складається терміном від трьох до п'яти років, але в період нестабільної ситуації рекомендується складати стратегію на більш короткий термін. Розробкою стратегії займається керівник чи власник бізнесу, але деякі організації доручають це компаніям-підрядникам. Створення стратегії буде корисним як великим компаніям, так і малому бізнесу, тому що дозволяє сконцентруватися на цілях та направити ресурси на їхнє досягнення. Бізнес-стратегія допомагає у виборі основних напрямів розвитку, розумінні системи управління, баченні перспективи розвитку компанії та кожного її структурного елементу, координації роботи підрозділів для покращення ефективності їх функціонування, розуміння та контроль над ресурсною базою та мінімізації ризиків.

## 1.2. Види конкурентних стратегій компанії

Стратегія розвитку бізнесу є важливим документом, що уможливорює визначення способу конкурування компанії на ринку, залучення нових клієнтів, забезпечення стійкої конкурентної переваги. Стратегія враховує аналіз конкурентного середовища, що може враховувати як наявних так і потенційних конкурентів, покупців та постачальників. Існує безліч класифікацій видів стратегії [4], найбільш популярна є класифікація І.Ансоффа (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Класифікація стратегій підприємства (за І. Ансоффом) [5]

Однак, це не єдиний підхід до визначення та класифікації стратегій, так, Ф.Котлер [9] виділяє чотири групи стратегій, які характеризуються різними підходами до ринкової діяльності (рис.1.5).

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

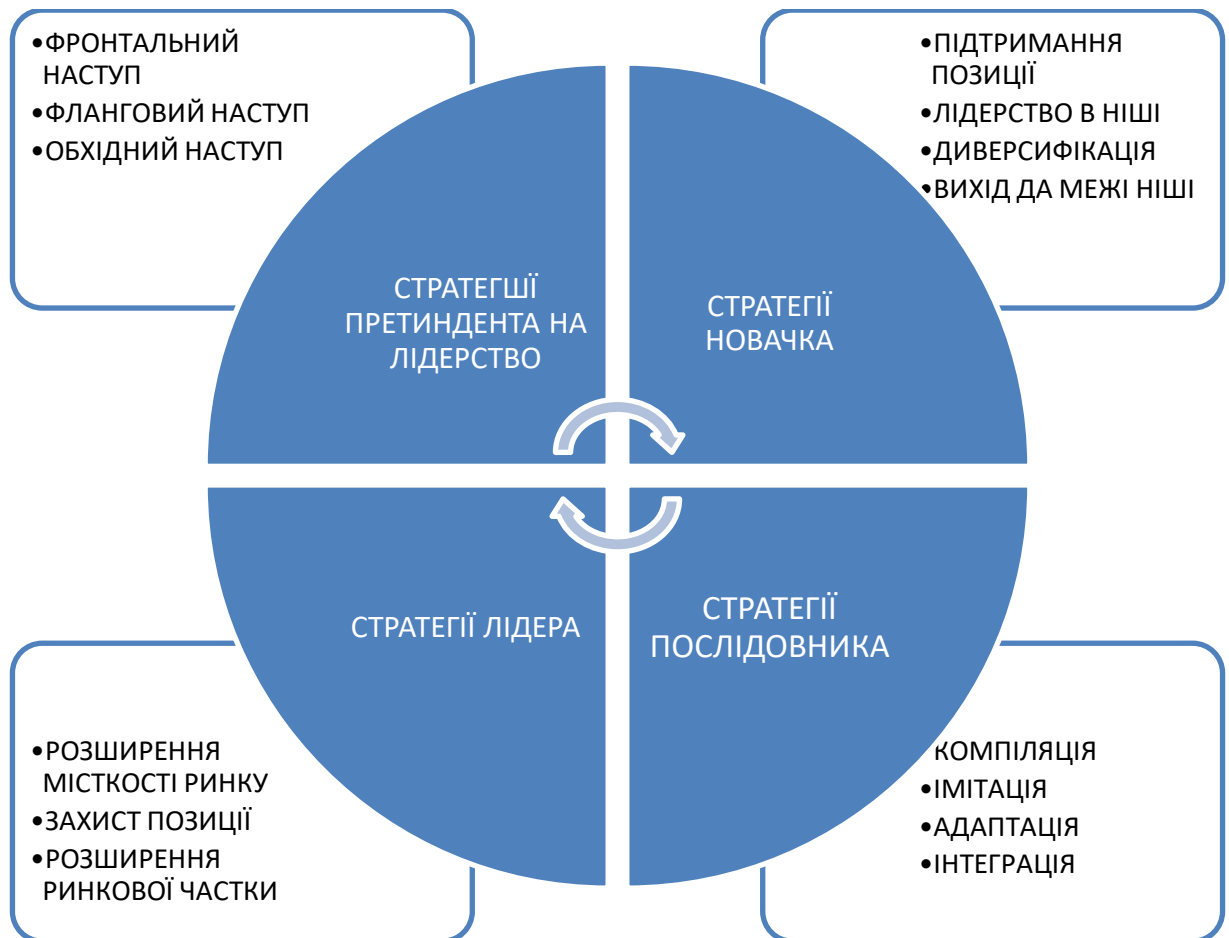


Рисунок 1.5 - Класифікація стратегій підприємства (за Ф. Котлером)[9]

На відміну від попередніх авторів М. Корецький [55] визначає інші класифікаційні ознаки:

1. Залежно від масштабів розробки існують стратегії [4]:

- генеральна або загальна – це основні завдання підприємства, визначені у довгостроковій перспективі.

• допоміжна або підтримуюча – стратегія, яка допомагає у реалізації генеральної стратегії, допоміжні стратегії в свою чергу, поділяються на [4]:

- інвестиційну – стратегія, пов’язана з інвестиційною діяльністю підприємства для отримання додаткового прибутку
- фінансову – правильний розподіл коштів у компанії, співвідношення доходу та затрат, оцінка рентабельності компанії, планування коштів і т.д.
- маркетингову – це дії, пов’язані з завойовуванням ринку, утвердженням підприємства на ньому.
- виробничу (операційну) – певні заходи, що спрямовані на покращення внутрішніх процесів у компанії, усунення «вузьких місць», підвищення ефективності діяльності підприємства
- для здійснення інших видів діяльності

2. За видами ресурсів виділяють стратегії [4]:

- HR (найм, навчання, коучинг, розітток персоналу)
- матеріально-технічної бази та основних фондів
- формування уставного капіталу
- залучення позичкових коштів

3. Від темпів розвитку підприємства стратегії бувають:

• прискореного зростання – коли підприємство приростає швидше, ніж планується чи прогнозується. Вона пов’язана з високим ризиком Така стратегія притаманна для молодих компаній, які розвиваються.

• обмеженого зростання – така стратегія формується в усталених компаніях. Вони, як правило, задоволені своєю часткою ринку та фінансово стабільні й планують власне збільшення оборотів на основі досягнутих результатів, додаючи певний відсоток приросту.

• зміцнення позиції на ринку – пов’язана з діями, що приводять до стабілізації компанії на ринку, утримання своєї ніші клієнтів та відсотку

ринку. Цю стратегію формують на основі прогнозованих змін та темпів зростання ринку та діяльності організації.

• скорочення – застосовується у випадку, коли фінансові показники діяльності компанії продовжують погіршуватися. За рахунок оптимізації можна втримати компанію на плаву та акумулювати кошти для подальшого розвитку компанії. Різновидами стратегії скорочення можуть бути [4]:

- ліквідація організації – закриття підприємства
- відсікання зайвого (реорганізація підприємства)
- переорієнтація (диверсифікація) підприємства

4. Залежно від способів розвитку організації виділяють стратегії [4]:

• концентрованого розвитку – компанія надалі розвивається шляхом удосконалення своєї діяльності на завойованому ринку

• диверсифікованого розвитку – розвиток підприємства шляхом диверсифікації діяльності компанії та завоювання нових ринків збуту

• інтегрованого розвитку – розвиток компанії за рахунок нових відділів, структурних підрозділів, розвитку нових напрямків діяльності.

За класифікацією Юшкевича О.О.[5] стратегії поділяють:

1. За можливістю використання бувають типові та оригінальні.

2. Залежно від рівня управління виділяють:

• Корпоративну стратегію – тобто загальну стратегію підприємства.

• Ділову стратегію – що забезпечує імідж компанії на ринку, займається зміцненням позиції підприємства на ринку.

• Операційну - що забезпечує взаємозв'язок між підрозділами та гармонійне функціонування.

• Функціональну – розподіл організації на підрозділи, що включає в себе розподіл функціональних обов'язків.

3. Залежно від типу функціонування розрізняють:

• Патієнти – це невеликі підприємства, які заточені на вузькій спеціалізації. Вони протягом своєї діяльності виготовляють певний продукт (вузький сегмент) високої якості. Конкурентні переваги таких компаній – це

низькі затрати, висока якість продукції, вузька спеціалізація.

- Комутанти або «сірі мишки» - це маленькі підприємства, які легко підлаштовуються до змін попиту на ринку. Вони пропонують товари-замінники, які дешевші оригіналу, підробки. Такі компанії не прив'язані до певного ринку, впевнено змінюють його за потреби. Конкурентною перевагою таких підприємств є гнучкість та задоволення потреб ринку. Комутантами як правило, виступають малі та середні підприємства, які здолали вершину своєї ефективності.

- Віоленти або «Леви» чи «Слони» - компанії-гіганти, які утримують значну частину ринку. Вони диктують умови на ринку. Конкурентними перевагами таких підприємств є оптимізація процесів, низька затрати на виробництво за рахунок масштабування діяльності компанії.

- Експлеренти або «Метелики» - нові компанії, що відрізняються інноваціями та не мають достатньо коштів для завоювання ринку. Успішно розвиваються такі компанії у вигляді додаткових напрямків уже існуючих компаній «Слонів», які забезпечують їх коштами, здійснюють підтримку нових ідей фінансово.

- Латаленти чи «Вимираючі» - компанії, які за рахунок роздутого штату та неспіввіднесення доходів та витрат рухаються до припинення діяльності або її скорочення. Можливий варіант залишитися на плаву для таких компаній – це швидка переорієнтація, перепрофілювання бізнесу, реорганізація, рефінансування. Ці стратегії показують тип біологічного поведінки організації та відображають відповідну аналогічну поведінку біологічних систем.

4. Залежно від позиції компанії на ринку розрізняють стратегії:

- Наступаючу – коли принципи діяльності компанії засновані на підприємстві. Компанія пропонує споживачу новий товар, який цікавий ринку. Це надає компанії конкурентні переваги.

- Оборонну – коли підприємство націлене на утримання уже завойованої частки ринку. Тут мова не йде про інновації, а конкурентною перевагою є ціна та якість продукції.

5. Залежно від конкурентних сил за Портером вирізняють стратегії:

- Лідерство за витратам [2] – ця стратегія дає можливість мати низьку собівартість виготовленої продукції та диктувати ціну на ринку. Випускають продукт простий у виготовлення та максимально стандартизований. Ця стратегія має й свої недоліки та загрози. Наприклад, можливість підробки або застаріле устаткування чи розробки.

- Фокусування – стратегія, що працює на основі вибору вузької ніші ринку. Як правило, у компаній, які обрали таку стратегію, немає достатньо ресурсів для освоєння широкого сегменту ринку. Ці підприємства фокусуються на невеликій групі клієнтів, які мають специфічні потреби.

- Диференціації – стратегія спрямована на той сегмент споживачів, які згодні платити більше за більш якісний товар. Розрізняють диференціацію горизонтальну (коли ціни на товар майже однакові, а товари відрізняються за характеристиками) та вертикальну (коли ціни, характеристики товару та купівельна спроможність споживачів різні).

Стратегія диференціації робить більш прихильною споживача до пропонованого товару, знижує цінову чутливість. Саме завдяки цьому диференціація підвищує рентабельність. Ця відмінна властивість забезпечує відсутність товарів-підробок.

6. Залежно від життєвого циклу підприємства можна виділити стратегії:

- Концентрованого зростання – до цієї групи належать:

- стратегія розробки нового товару для вже завойованого ринку
- стратегія освоєння нових ринків та пропонування вже існуючого продукту
- стратегія посилення товарної позиції на ринку. Інструментом даної стратегії може виступити, наприклад, додаткові маркетингові активності чи реклама продукції.

- Диверсифікованого зростання – до цієї групи відносять стратегії:

Концентричної диверсифікації – коли відбувається пошук нових ідей та

запуск нової продукції на основі уже існуючого бізнесу. І саме цей напрямок стає основним видом діяльності підприємства.

Горизонтальної диверсифікації – виготовлення та продаж нової продукції, відмінної від тих, що вже існують на певному ринку збуту.

Конгломерантної диверсифікації – коли відбувається розширення підприємства шляхом виробництва та продажу нової продукції, яка не схожа за технологією з уже виготовлено. Цей продукт реалізують на нових ринках збуту.

- Інтегрованого зростання

- Інтеграція з постачальниками
- Інтеграція з реселерами та дистриб'юторами

- Скорочення/закриття підприємства – використовують, якщо компанії необхідно перерозподілити сили після інтенсивного зростання. Метою даної стратегії є підвищити ефективність підприємства за умов спаду попиту на ринку та суттєвих змін в економіці країни. Застосовують стратегії:

- «збір врожаю» - коли скорочують закупівлі та витрати на робочу силу та отримують максимальний короткостроковий дохід від продажу продукції за рахунок збільшення рентабельності.

- скорочення – звуження чи закриття певних напрямків бізнесу, які є найбільш збитковими

- ліквідація існуючого бізнесу [4].

Вибудовуючи стратегію підприємства, компанія орієнтується на швидкі зміни у світі та суспільстві. Саме від цих здібностей залежить успіх компанії та її процвітання протягом довгих років. Успішні компанії розпізнають ці зміни, у той час як дуже успішні – очікують їх. У сучасному світі швидкість реагування на нові виклики відіграє ключову роль. Саме від швидкості прийняття рішень, від швидкості мислення залежить успіх компанії. Ця якість може розглядатися як конкурентна перевага підприємства на ринку.

Ще однією особливістю сучасного бізнесу є гіперконкуренція. На національні ринки все частіше виходять глобальні міжнародні компанії, що зі

свого боку значно поширює конкуренцію між компаніями та, у свою чергу, надає ширший асортимент продукції у певному сегменті. Тому при вибудові стратегії все більшої актуальності набуває диференціація свого продукту. Тобто фірма має дбати про пізнаваність свого бренду та обґрунтування покупцеві придбати саме цей продукт [5].

Також для утримання компанії на бурхливому ринку необхідно інвестувати у нові технології. Це дає змогу підприємству бути завжди «у тренді» та бути на крок попереду існуючого сьогодення, а також освоювати нові ринки збуту.

У прогресивних компаніях все частіше на перший план виходить динамічне стратегічне мислення ТОП-менеджменту замість застарілого стратегічного планування. Стратегічне крос-функціональне керування компанією має пріоритетне значення для ефективного використання функціональних досягнень. Для реалізації прогресивних планів, які акумулюють курівники підрозділів, вони мають дивитися ширше своїх функціональних обов'язків та розуміти, як ці ідеї реалізувати у стратегію підприємства [6].

Також варто фокусуватися на тих аспектах у компанії, які вона виконує найкраще, та поширювати ці стандарти серед своїх партнерів по бізнесу. Такий підхід дасть можливість працювати бізнесу більш ефективніше та швидше.

Для прогресивних сучасних компаній також притаманний коучинг персоналу – тобто розвиток співробітників як трудового ресурсу. Цей процес ефективно запускати не тільки у вигляді тренінгів, а й мотивацію з боку підприємства співробітників до самонавчання. Завдання ТОП-менеджменту організації створити з існуючих працівників команду, яка разом йде до поставленої стратегічної мети компанії. Тобто завданням управлінця є створити синергію у бізнесі. Саме синергія дає можливість при об'єднанні декількох елементів чи декількох бізнесів збільшувати продуктивність у рази. Сучасні підходи до управління бізнесом дає можливість усьому колективу

працювати злагоджено, мов цілісний організм, що має на меті задовольнити потребу клієнта та створити максимальну цінність у нього свого продукту. Необхідно систематично всій команді та фірмі в цілому працювати над самовдосконаленням. Це дасть можливість компанії бути конкурентною на ринку, розвивати інноваційні проекти, інноваційну продукцію, технології, бути інноваційною у формуванні стратегії, підходах роботи, організаційних системах і т.ін. Лідер компанії повинен бути не просто бізнесменом, підприємцем, який вміє створювати цінність продукту у споживача. Лідер має чітко диференціювати свою власну компанію, її комерційну пропозицію з тими швидкими змінами, що відбуваються у бізнесі. Менеджер виступає як людина, що реалізовує свої творчі рішення у вирішенні проблем, нових викликів сьогодення [6].

Прогресивною стратегією у сучасному бізнесі є «Принцип айкідо». Він полягає у постійному атакуванні у бізнесі – найкраща ціна, активна реклама, завоювання більшої частини ринку, агресивна стратегія при виході на ринок, наявності кругової атаки – креативна стратегія, яка дає нові товари, інфраструктуру. Сюди також належить тактика перехвату партнера та лобіювання власних інтересів.

Існує 6 принципів айкідо [6], які можна виділити як конкурентні переваги підприємства:

- 1) напад, централізація;
- 2) відхід з лінії атаки;
- 3) приєднання;
- 4) направлений контроль;
- 5) розширення;
- 6) повний контроль – нейтралізація супротивника [6].

Ще одним дієвим інструментом є CRM. Це бізнес-стратегія, яка спрямована на побудову взаємовигідних відносин компанії зі своїми клієнтами, заснована на використанні провідних управлінських та інформаційних технологій [7]. Головна завдання CRM-системи - створення

прозорих і зрозумілих для всіх учасників процесів та запровадження ефективних продажів за допомогою маркетингу, формування лояльності клієнтів, злагоджена робота усіх співробітників компанії та ефективний контроль з боку менеджера. CRM система також позитивно впливає на зниження витрат, підвищення продуктивності праці. А це, в свою чергу, призводить до збільшення продажів та прибутків у компанії – що і є головною метою кожного власника бізнесу.

Загалом, можемо відмітити, що стратегія відіграє ключову роль у розвитку та успішному веденні бізнесу підприємства. Ринок постійно змінюється, тому управлінець має швидко реагувати на нові потреби клієнта, вносити зміни у діючу стратегію та доповнювати її. Компанія має постійно вдосконалюватися, щоб бути конкурентноспроможною, змінюючи стратегії (або модифікуючи) відповідно до трансформації ринку. Відповідно, існує різні класифікації стратегій, але суть їх від цього суттєво не змінюється. Стратегія існує для диференціації підприємства на ринку та прогресивного розвитку компанії. Знання різних різновидів стратегій та класифікацій дає можливість менеджеру вільно рухатися у бізнес-просторі та приймати відповідні управлінські рішення. Стратегічний план прийнято вибудовувати на 5-6 років за стабільної економіки та ситуації на ринку, або на 1-3 роки – за турбулентних умов. На підприємстві варто застосовувати прогресивні стратегії (інструменти) для більш ефективного ведення бізнесу.

Враховуючи вищесказане, можна зазначити, що універсальної стратегії не існує. Стратегію треба випрацьовувати індивідуально для кожної окремої організації, залежно від мети компанії, візії, місії, її завдань, ресурсів, положення на ринку, конкурентних переваг, слабких сторін та можливостей. Розробляти стратегію має команда професіоналів на основі проаналізованої інформації щодо самої компанії та ринку в цілому. Але саме стратегія дає можливість компанії розвиватися у правильному напрямку, працювати над недоліками, вдосконалюватися, аналізувати ринок та бути конкурентноспроможною у будь-який період життєдіяльності компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТЛАНТТЕХ»

Конкурентна стратегія у життєдіяльності підприємства відіграє визначальну роль. Для прикладу розглянемо Товариство з обмеженою відповідальністю «Атланттех».

Компанія працює у тендерному бізнесі як постачальник товарів. Фірма бере участь у державних закупівлях через електронну систему закупівель «Прозоро». ТОВ «Атланттех» було засновано у 2018 році. Директором компанії є Ковальчук Денис Володимирович. Уставний капітал компанії становить 1 000 грн. Підприємство зареєстроване за адресою: м. Київ, вул. Пирогова, буд. 2/37. Наше підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Майнова відповідальність засновників не перевищує суми, яку вони внесли при створенні товариства.

Основними стейкхолдерами компанії є:

- Директор та власник компанії
- Співробітники

До зовнішніх зацікавлених груп віднесемо:

- замовники;
- постачальники;
- бізнес-партнери;
- органи державної влади;
- фіскальні органи;
- банківські структури

За роки роботи компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник товарів у державний сектор та відкритий і гнучкий бізнес-партнер.

Місія кожної компанії виходить із завдань конкретної компанії у певному бізнесі. Під місією компанії слід розуміти генеральну глобальну ціль

(причину, мотив) створення та функціонування організації (на думку її власників). Місія компанії «Атланттех» – забезпечити державний сектор необхідними товарами за найнижчої ціни. Найнижча ціна та бездоганне обслуговування для кожного державного підприємства. Прозорі торги та найнижча ціна для кожного державного підприємства [Статут].

Візія компанії «Атланттех» – розширити клієнську базу у державному секторі та додати у комерційному. Забезпечити перехід компанії мікро бізнесу до малого підприємства [Статут].

Мета компанії: Посилити свої позиції на тендерному ринку України; забезпечити комплексні рішення для клієнтів; бути доступними та гнучкими для кожного клієнта.

Ключовими цінностями компанії, відповідно до поставленої мети та умов соціально-економічного розвитку визначаються: клієнти; турбота; професіоналізм; команда; партнери.

Компанія діє в інтересах клієнта у всіх ситуаціях, тому що турбота та задоволення потреб клієнта - це найвища цінність. Товариство гнучке та надійне у співпраці з кожним підприємством.

Справжня турбота може бути тільки щирою. Кожен співробітник в команді готовий зробити для клієнта більше, ніж просто перелік обов'язкових дій, які входять в його посадові обов'язки, тому що ми вибудовуємо партнерські відносини з нашими клієнтами.

Компанія прагне до безперервного вдосконалення професійних знань і навичок. Знання і досвід наших співробітників дозволяють нам досягати максимального результату і гарантувати наш спільний успіх.

Командна робота - це найбільш ефективний спосіб досягнення результату. Ми націлені на створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку кожного співробітника компанії. Основний принцип нашої роботи - індивідуальна відповідальність за свою ділянку роботи і колективна відповідальність за загальний результат.

У відносинах з партнерами компанія завжди прагне до взаємовигідної співпраці. Співпрацюючи з компанією, клієнт отримує надійного партнера, який відповідає за якість поставленого товару, дотримується обумовлених термінів і цінує свою напрацьовану роками репутацію в етиці партнерських відносин.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Атланттех» має дозвіл на такі види діяльності (табл. 2.1)

**Таблиця 2.1 Ключові види діяльності компанії «Атланттех» [62]**

|   | <b>Назва</b>                                                                      | <b>Номер</b> |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | Неспеціалізована оптова торгівля                                                  | 46.90        |
| 2 | Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту                  | 46.19        |
| 3 | Оптова торгівля фармацевтичними товарами                                          | 46.46        |
| 4 | Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах           | 47.73        |
| 5 | Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах | 47.74        |
| 6 | Надання інших інформаційних послуг                                                | 63.99        |
| 7 | Консультавання з питань комерційної діяльності й керування                        | 70.22        |
| 8 | Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації                   | 73.12        |
| 9 | Неспеціалізована оптова торгівля                                                  | 46.90        |

Основним видом діяльності є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Останні п'ять років компанія приймає участь у тендерних торгах та поставляє свої товари у державні структури. Товари, що постачаються компанією до клієнтів різнопланові і залежать від потреб замовника, що вказані у тендерній документації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Атланттех» має Статут, який визначає порядок створення, діяльності та припинення Підприємства. Статут є головним документом у компанії, де прописано всі регульовані чинним законодавством процедури та положення Товариства.

Директором та власником компанії є Ковальчук Денис Володимирович.

Компанія невелика і має у штаті:

Спеціаліста із закупівель товару

Спеціаліста з проведення тендерних закупівель

Юрист (аутсортс)

Бухгалтер (аутсортс)

Дані про тенденцію розвитку штату у компанії наведено у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2 Динаміка збільшення персоналу 2018-2022 [63]**

|                        | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Директор               |      |      |      |      |      |
| Бухгалтер              |      |      |      |      |      |
| Юрист                  |      |      |      |      |      |
| Менеджер з продажів    |      |      |      |      |      |
| Менеджер із закупівель |      |      |      |      |      |

Важливим показником функціонування компанії є результати її основної діяльності, аналіз продажів компанії за останні п'ять років, то можемо відмітити динаміку до зростання як оборотів, так і прибутку компанії в період з 2018 до 2022 (табл.2.3).

**Таблиця 2.3 Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства, 2018-2022 р., тис. грн.**

| Рік діяльності | Оборот компанії | Прибуток компанії |
|----------------|-----------------|-------------------|
| 2018           | 1 178 189,89    | 281 498,79        |
| 2019           | 1 687 656,52    | 356 221,55        |
| 2020           | 2 471 636,94    | 510 389,43        |
| 2021           | 4 212 359,06    | 963 943,90        |
| 2022           | 4 920 580,88    | 1 142 855,16      |

Проаналізувавши дані з таблиці, можна сказати, що обсяги продажів компанії приростають щороку, так прибуток в 2018 р. становив 23,9 %, 2019 р. продемонстрував певне зменшення прибутку до 21,1%, що в першу чергу причинено початком глобальної пандемії та зменшенням ділової активності, така ж тенденція прослідковується і в 2020 р, де прибуток склав 20,6%. Однак, з 2021 року прослідковується поступове відновлення показників на допандемічний рівень: в 2021 році до 22,9 %, а в 2022 році до 23,2%.

ТОВ «Атланттех» має спрощену систему оподаткування (не є платником ПДВ), оскільки має невеликий оборот коштів – до 5 млн.грн.

Ключовими конкурентними перевагами можна визначити:

- ✓ Орієнтація на клієнта, його потреби та гнучкий підхід до клієнтів
- ✓ Забезпечення бездоганної якості поставок товару за тендером
- ✓ Команда професіоналів
- ✓ Поставки по всій Україні
- ✓ Досвід роботи з державними закупівлями

Отже, компанія «Атланттех» займає свою нішу у тендерному бізнесі України. Вона має певний асортимент продукції, на якій фокусується у продажах, свою репутацію на ринку. При тому, що компанія має невеликий штат, компанія показує стабільний щорічний приріст як у самих продажах, як і у збільшенні прибутку.

## **2.2. Особливості державних закупівель через «ПРОЗОРРО»**

Оскільки ТОВ «Атланттех» працює у тендерному бізнесі, що здійснюється через електронний майданчик «Прозорро», то компанія має певні особливості у роботі. По-перше, це робота з державним сегментом, де бюджет клієнтів та її потреби залежать від державного фінансування. По-друге, у «Прозорро» виграє постачальник з найнижчою ціною. При цьому компанії «Атланттех» необхідно дотримуватися балансу між цією умовою бізнесу та утриманням власної маржинальності. По-третє, даний бізнес не вимагає складу. А це, в свою чергу, дає можливість швидкого обертання грошового потоку. Хоча, у деяких випадках процес обертання може уповільнюватись, якщо трапляється довгий період відтермінування оплати за товар клієнтом.

Власне електронний майданчик «Прозорро» також має свою специфічність, про які поговоримо далі. Система публічних закупівель «Прозорро» - це онлайн-платформа, на якій державні замовники та комунальні

заклади оголошують тендери, щоб закупити необхідні для них товари, послуги, певні види робіт, а комерційні компанії беруть участь у цих закупівлях та змагаються на торгах, щоб вибороти місце №1 у тендері та поставити замовлення державі [26].

Мета і стратегія Прозорро - підтримати здорову екосистему публічних закупівель, а також рухатися до дотримання прозорості у роботі, підвищити конкуренцію, вибудувати професійну команду у закупівлях, розвивати та експортувати ідею електронних закупівель в інші країни. На сьогоднішній день у «Прозорро» існує понад 260 952 активних постачальників [26].

Якщо проаналізувати історію розвитку тендерного бізнесу в Україні, то до 2016 року включно сфера публічних закупівель була закритою та корумпованою. Інформацію про тендери, що мали проводитися, друкували у газеті «Вісник державних закупівель» тиражем всього у кілька сотень примірників. Тираж газети оптом викупували зацікавлені особи, і таким чином, вони автоматично визначали долю тендеру. Комерційну пропозицію на торги можна було подати лише в паперовому вигляді, тому багато з них «губилося» на шляху до адресата [26].

У 2013-2014 роках команда волонтерів запропонувала реформу у сегменті державних закупівель, щоб зробити його прозорим. У Facebook з'явилася назва Prozorro, а саме електронну систему закупівель розробили без жодних державних витрат. Завдяки співпраці Transparency International Ukraine (громадська організація), компанії Quintagroup та приватних електронних майданчиків, а також Міністерства економіки України стартував новий проект [26].

У 2016 році компанія Quintagroup передала розроблену систему Prozorro для роботи державному підприємству «Прозорро». Починаючи з 1 квітня 2016 року новостворену систему Prozorro запровадили серед центральних органів влади та компаній-монополістів, а вже з 1 серпня 2016 року її застосували для решти публічних замовників. Зараз система публічних закупівель регульована Законом України «Про публічні закупівлі», а головним керівним органом цієї

сфери є Департамент сфери публічних закупівель, який входить до Міністерства економіки України. Дочірнє підприємство «Прозорро» разом з електронною системою Prozorro на 100% є власністю держави Україна та підпорядковуються Кабінету Міністрів України [26].

Prozorro — це електронна платформа закупівель, що об'єднує більше 35 тисяч державних і комунальних підприємств, органів влади (замовники послуг та товарів) та біля 250 тисяч приватних компаній (постачальники) [26].

Замовники оприлюднюють свої тендери на майданчику Prozorro (свою потребу), а постачальники надсилають їм свої комерційні пропозиції на цю потребу. Увесь процес проходить через модуль електронного аукціону. Доступ до цього модуля замовники та постачальники можуть отримати через електронні майданчики, що авторизовані на Prozorro [26].

Для оголошення торгів державні та комунальні установи використовують більше 10 торгових майданчиків, таких як: *Prozorro*, *zakupki.ua*, *Smart Tender*, *e-tender*, *zakupki.prom*, і т. ін. Оголошений запит про тендер надходить у центральну базу даних Prozorro, а потім його оприлюднюють одночасно на сайті *prozorro.gov.ua* та всіх інших площадках [26].

Таким чином утворюється дворівневий або гібридний принцип побудови електронної системи закупівель.

Можемо визначити основні принципи «Прозорро», що зазначені на рисунку 2.1 [26]

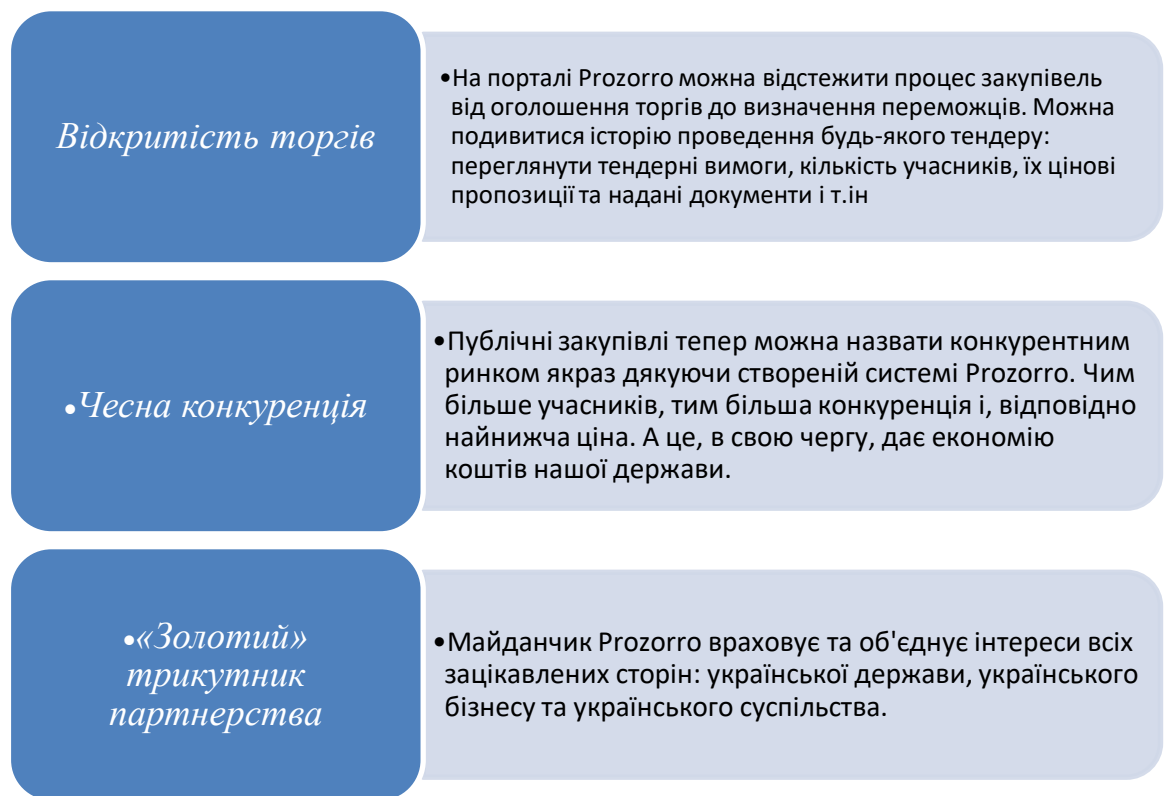


Рисунок 2.1- Особливості «Прозорро»

Але, на жаль, система Prozorro має і свої негативні сторони:

- ✓ Найнижча ціна не завжди дає можливість придбати товари хорошої якості
- ✓ Процедура закупівлі розтягується у часі
- ✓ Обмежена кількість постачальників ( не кожна компанія хоче і може працювати з державним сегментом)
- ✓ Система дійсно звела корупцію у державному секторі до мінімуму, але не виключила її повністю.

Співпрацюючи з державним сектором, постачальники можуть вибудовувати відносини у рамках «Прозорро» за такими моделями: відкриті торги, спрощена закупівля, прямі договори, закупівля через «Прозорро маркет» та відкриті торги з особливостями.

#### 1. Відкриті торги

Це закупівля, коли проходить безпосередньо аукціон, на якому присутні два чи більше учасників. За таких умов виграє той постачальник, кінцева ціна якого після проведення аукціону найдешевша.

## 2. Спрощена закупівля

Наказ від 20.10.2022 у «Прозорро» говорить, що за таких умов відбувається аукціон, але сума закупівлі може бути тільки до 50 тис. грн. Тогри є легітимними, навіть якщо прийшов тільки один учасник.

## 3. Прямі договори

Такі закупівлі товару відбуваються також до 50 тис. грн. Замовник із трьох пропозицій обирає найкращу ( з найнижчою ціною). За таких умов електронна система закупівель не використовується, просто укладається. Для контролю таких закупівель з боку держави замовник надає звіт про заключення прямих договорів, який вимагає чинне законодавство - зміни до Закону України «Про публічні закупівлі», які вступили в силу з 10 вересня 2022 року. Звіт про укладений прямий договір замовник має надати протягом 10 робочих днів.

## 4. «Прозоро Маркет»

Це магазин для клієнтів (замовників) у «Прозорро». Постачальник розміщує на платформі «Прозорро» перелік своїх товарів з конкретною ціною, а замовник заходить у систему, обирає необхідний для нього товар та купує його безпосередньо у електронному магазині «Прозорро». Покупець обирає товар у каталозі та замовляє його у продавця. Далі іде процедура підписання договору. Закінчується процедура для замовника знову ж таки публікацією звіту про закупівлю Також замовник може іти по зворотному шляху - викласти запит на ціну товару. Клієнт знаходить необхідний товар на «Прозоро Маркеті», вказує необхідну йому кількість і чекає пропозицій від продавців.

## 5. Відкриті торги з особливостями

Під такими торгами розуміють процедуру, яка досить близька до відкритих торгів, але має низку відмінностей:

а) за таких умов замовник може провести відкриті торги навіть з одним учасником. Коли бажаючих два і більше, то за стандартом «Прозорро» необхідно проводити електронний аукціон. Але 03.01.2023 були прийняті зміни у період дії воєнного стану в Україні, згідно з якими етап аукціону скасовано. За таких умов перемагає той учасник, який надав комерційну пропозицію з найнижчою ціною.

б) також нова постанова дає можливість компаніям подавати цінову пропозицію з вищою ціною, ніж очікувана вартість закупівлі. Цю можливість необхідно передбачити замовнику у тендерній документації.

На сьогоднішній день існують «пороги» у закупівлях. Постанова встановила нові вартісні межі для проведення закупівель. Це допомагає замовнику легше обрати необхідну та більш зручну у конкретному випадку процедуру закупівлі. За новими стандартами є три градації[26]:

- 100 тис. грн. на товари та послуги, які не включають поточного ремонту
- 200 тис. грн. на послуги з поточного ремонту
- 1,5 млн грн. для інших робіт

Першочергово платформу «Прозорро» було розроблено як інструмент для закупівель у державному сегменті. У даний час на цьому майданчику розміщують свої замовлення на закупівлі також і приватні клієнти.

Отже, проаналізувавши систему електронних закупівель можемо сказати – що це потужний інструмент для здійснення продажів. Розрахунок з постачальниками гарантований державою. Цей унікальний майданчик дає змогу співпрацювати державі, бізнесу та суспільству, за максимально вигідною ціною в першу чергу для держави (клієнта, замовника). Це дає можливість оптимально використовувати державний бюджет. Для компаній-постачальників – це величезний ринок з чесною конкуренцією та перспективами. Тому компанія «Атлантех» працює саме у цій ніші з позитивною динамікою.

### 2.3. Особливості діяльності ТОВ «Атланттех» та конкурентне середовище компанії

Компанія «Атланттех» працює на тендерному ринку вже протягом шести років. Попередній досвід роботи власника компанії на теренах тендерного бізнесу став ключовим у формуванні бізнесу компанії, вибудовуванні структури, бізнес-процесів та взаємозв'язків з клієнтами. Оскільки фірма має обмежену кількість відкритих КВЕДів, то вона працює у своєму вузькому сегменті постачання товарів. Конкурентне середовище у тендерному бізнесі досить значне, але певні компанії у переважній більшості працюють у своєму вузькому сегменті.

Якщо розглядати ТОВ «Атланттех» у контексті сегменту товару, з яким працює компанія та у розрізі конкурентного середовища, то серед них можна виділити ключові (рис.2.2)



Рисунок 2.2 - Сегменти продажів товарів компанією «Атланттех», 2022,

%

Як бачимо, ключовим сегментом продажів у 2022 році були товари для переселенців, також значний сегмент зайняли товари медичного призначення та побутова техніка (таблиця 2.4).

**Таблиця 2.4 Основні групи товарів компанії «Атланттех», 2022, %**

| Напрямки                            | Продажі у відсотках |
|-------------------------------------|---------------------|
| Товари для переселенців             | 30 %                |
| Товари медичного призначення        | 20 %                |
| Побутова техніка                    | 20 %                |
| Товари для ЗСУ                      | 15 %                |
| Комп'ютерна техніка та комплектуючі | 10 %                |
| Відеоспостереження та безпека       | 5 %                 |

Якщо говорити про конкурентів у цьому сегменті товарів, то основними конкурентами на ринку постачання товарів через «Прозорро» є такі:

- Виробники певної групи товарів
- Великі торгові мережі типу «Епіцентр»
- Офіційні дистриб'ютори певних торгових марок
- Подібні мілкі постачальники (субдистриб'ютори).

До особливостей ведення бізнесу на «Прозорро» відноситься сезонність. Це є основною проблемою повільного зростання штату компанії «Атланттех». На початку року тільки ухвалюється бюджет на підприємствах. Тому у січні-лютому дуже мало тендерів з'являється на торговому майданчику. Для бізнесу ці місяці є фактично «пустими». У другому кварталі відбувається незначне поживлення: установи починають розміщувати тендери, але кількість учасників шалена, і виграти такий тендер за умови найнижчої ціни, але при цьому залишатися на стабільному щаблі рентабельності для компаній-учасників досить складно. Перемагають великі компанії з прямою низькою ціною від виробника.

Третій квартал – це переважно літній період (липень, серпень) – час відпусток і сповільнення бізнесу. А ось із вересня і до кінця року починається справжній бізнес-сезон. Державні установи намагаються намагаються встигнути купити все необхідне до кінця календарного року, оскільки бюджетні кошти треба використати до 31 грудня [63].

У цей час у постачальників продукції настає дуже гаряча пора. Тендерів викладається на «Прозорро» дуже багато. Не вистачає часу, людського ресурсу та оборотних коштів, щоб це обслужити. Ось тут і виникає дисонанс: виникає проблема з кількістю кваліфікованих співробітників у гарячу пору та знайти їм зайнятість у період рецесії.

Відповідно до особливостей варто визначити ключові конкурентні переваги компанії, що потребує діагностики зовнішнього середовища. На одному із етапів розробки конкурентної стратегії передбачається діагностика зовнішнього середовища підприємства (табл.2.5).

**Таблиця 2.5 Оцінка факторів макросередовища ТОВ «Атланттех», 2022**

| <b>Група факторів</b> | <b>Фактор</b>                                  | <b>Характер впливу фактору на підприємство (+,-)</b> | <b>Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах * (0-3)</b> |
|-----------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Економічні            | Алгоритм роботи «Прозорро»                     | +                                                    | 3                                                                      |
|                       | Бюджет                                         | +                                                    | 3                                                                      |
|                       | Темп інфляції                                  | +                                                    | 2                                                                      |
|                       | Норми законодавства                            | +                                                    | 3                                                                      |
|                       | Норми оподаткування                            | -                                                    | 2                                                                      |
| Політичні             | Стабільність уряду                             | -                                                    | 3                                                                      |
|                       | Ступінь невдоволення клієнтів у обслуговуванні | +                                                    | 2                                                                      |
|                       | Стабільність у країні (відсутність війни)      | +                                                    | 3                                                                      |
| Правові               | Розвиненість правової бази                     | +                                                    | 2                                                                      |
| ІТ забезпечення       | Наявність сучасного майданчика                 | +                                                    | 3                                                                      |
|                       | Відкрита інформація                            | -                                                    | 3                                                                      |
|                       | Рівні умови для всіх                           | -                                                    | 2                                                                      |

|                     |                              |   |   |
|---------------------|------------------------------|---|---|
|                     | гравців ринку                |   |   |
| Соціально-культурні | Розвиток культури споживання | + | 2 |

\* Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

- 3 бали — сильний вплив;
- 2 бали — помірні впливи;
- 1 бал — слабкі впливи;
- 0 — відсутність впливу.

На другому етапі передбачається визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища для компанії «Атланттех» (табл. 2.6)

**Таблиця 2.6. – Можливості і загрози макросередовища для підприємства «Атланттех», 2022**

| Фактори макросередовища                                          | Оцінка ступеня впливу фактора на під-во, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства                                         |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>               |                                                  |                                                                                       |
| 1.1 Вихід на нові ринки або сегменти ринку (приватний)           | 3                                                | Здійснення маркетингових досліджень, аналіз, вибір ринку (сегменту) і вихід на нього. |
| 1.2. Розширення можливостей (фокусування на певній групі товару) | 3                                                | Визначити нішу ринку та заповнити її потрібним продуктом                              |
| 1.3. Спрощення системи державних закупівель                      | 3                                                | Спрощення подачі документів для участі у тендері                                      |
| 1.4. Розвиток ринкових відносин                                  | 2                                                | Прозорі кредитно - розрахункові операції                                              |
| 1.5. Стабільність у суспільстві                                  | 2                                                | Вдосконалення культури споживання                                                     |
| 1.6. Зниження податкових ставок                                  | 2                                                | Використання вивільнених коштів від податків на розвиток підприємства                 |
| 1.7. Послаблення позицій конкурентів                             | 2                                                | Захоплення більшої частини ринку                                                      |
| 1.8. Послаблення позицій постачальників                          | 1                                                | Вибір найбільш вигідних постачальників у співвідношенні ціна-якість                   |
| <b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>                |                                                  |                                                                                       |
| 2.1. Скорочення бюджету на закупівлі                             | 3                                                | Зниження оборотів компанії                                                            |

|                                                                |   |                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------|
| 2.2. Посилення конкурентного тиску                             | 3 | Збільшення у відсотках програних тендерів. Зменшення продажів.         |
| 2.3. Поява нових конкурентів                                   | 2 | Зменшення сегменту ринку                                               |
| 2.5. Посилення позицій постачальників                          | 2 | Пошук нових постачальників, більш тісні зв'язки з існуючими            |
| 2.6. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців | 1 | Створення нових стандартів у компанії для задоволення потреб споживача |

На наступному етапі формування конкурентної стратегії передбачається визначення конкурентних сил, що діють у галузі (за Портером). Оцінку конкурентного середовища доцільно здійснювати шляхом аналізу п'яти конкурентних сил, які виділив Портер (табл.2.7).

**Таблиця 2.7 Конкурентні сили компанії «Атланттех» (за Портером) [2]**

| №  | Конкурентні сили                                     | Оцінка (0-3) |
|----|------------------------------------------------------|--------------|
| 1. | Суперництво між фірмами в середині галузі            | 3            |
| 2. | Здатність постачальників бути гнучкими               | 2            |
| 3. | Можливість появи нових конкурентів в середині галузі | 3            |
| 4. | Здатність покупців диктувати свої умови фірмі        | 1            |
| 5. | Можливість появи товарів-замінників                  | 0            |

Найбільшою конкурентною силою є суперництво між фірмами всередині галузі. Наступною конкурентною силою є можливість появи нових конкурентів в середині галузі. Якщо розглянути ринкову конкуренцію тендерної сфери за моделлю Портера, то отримаємо такі результати (табл.2.8)

**Таблиця 2.8 Оцінювання ринкової конкуренції компанії «Атланттех» за М. Портером, 2022 [2]**

| Параметри оцінки     | Оцінка параметру               |                                 |                            |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                      | 3                              | 2                               | 1                          |
| Темп зростання ринку | Високий рівень насичення ринку | Середній рівень насичення ринку | Невелика кількість гравців |
|                      | 3                              |                                 |                            |

|                            |                                          |                                                      |                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень диференціації       | Компанії продають стандартизований товар | Товар стандартизований, але відрізняється перевагами | Продукти компаній значно відрізняються між собою                                |
|                            |                                          | 2                                                    |                                                                                 |
| Обмеження в підвищенні цін | Жорстка цінова конкуренція на ринку      | Існує можливість підвищення цін для покриття витрат  | Завжди існує можливість підвищення цін для покриття витрат та збільшення доходу |
|                            | 3                                        |                                                      |                                                                                 |
| Підсумковий бал            | 8                                        |                                                      |                                                                                 |

З даних таблиці можна зробити висновок, що тендерний ринок України має високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. При цьому бар'єр входу у галузь є низьким.

Наступним етапом розробки конкурентного середовища є аналіз конкурентів (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9 Оцінювання діяльності конкурентів компанії «Атланттех», 2022**

| № з/п | Показники                       | Офіційні дистриб'ютори | Великі мережі типу Епіцентр | Інші малі постачальники | Виробники  |
|-------|---------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------|
| 1     | Частка ринку                    | 3                      | 3                           | 2                       | 1          |
| 2     | Рентабельність обігу            | 3                      | 3                           | 2                       | 1          |
| 3     | Рентабельність капіталу         | 2                      | 3                           | 2                       | 2          |
| 4     | Частка власних оборотних коштів | 2                      | 2                           | 3                       | 3          |
| 5     | Рівень ціни домінуючого товару  | 3                      | 3                           | 1                       | 3          |
| 6     | Широта асортименту              | 2                      | 3                           | 1                       | 2          |
| 7     | Якість товару                   | 3                      | 1                           | 2                       | 2          |
| 8     | Система збуту                   | 3                      | 3                           | 2                       | 1          |
| 9     | Рівень сервісу                  | 3                      | 2                           | 2                       | 1          |
| 10    | Система управління              | 3                      | 3                           | 2                       | 1          |
|       | <b>Середній бал</b>             | <b>2,7</b>             | <b>2,6</b>                  | <b>1,9</b>              | <b>1,7</b> |

Відповідно, можна виділити найбільш активних конкурентів, - це офіційні дистриб'ютори та великі мережі (типу Епіцентр). Відповідно до проведеного аналізу необхідно здійснити побудову конкурентної карти ринку

та карти стратегічних груп (табл.2.10)

**Таблиця 2.10** Характеристики гравців на ринку

| Назва компанії                   | Обсяг ринку | Мережа покриття (за 10-бальною шкалою) | Технологічний рівень (за 10-бальною шкалою) | Імідж та рівень пізнавальності (за 10-бальною шкалою) |
|----------------------------------|-------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Офіційні дистриб'ютори        | 16%         | 7                                      | 10                                          | 9                                                     |
| 2. Великі мережі (типу Епіцентр) | 35%         | 10                                     | 9                                           | 10                                                    |
| 3. Інші мілкі постачальники      | 42%         | 1                                      | 5                                           | 3                                                     |
| 4. Виробники                     | 7%          | 3                                      | 6                                           | 5                                                     |

Покажемо подані співвідношення на графіках, при цьому створимо карти стратегічних груп (рис.2.3):

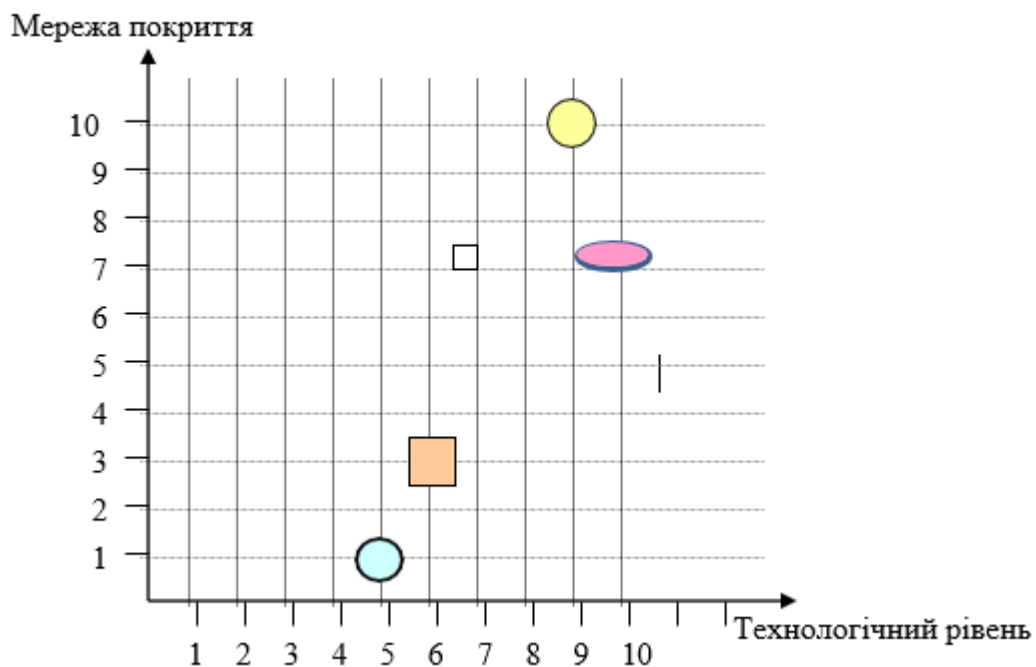


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних груп (співвідношення технологічний рівень/мережа покриття)

Делі створимо аналогічно карту співвідношення рівня пізнаваності компанії та технологічного рівня (рис. 2.4):

Технологічний рівень

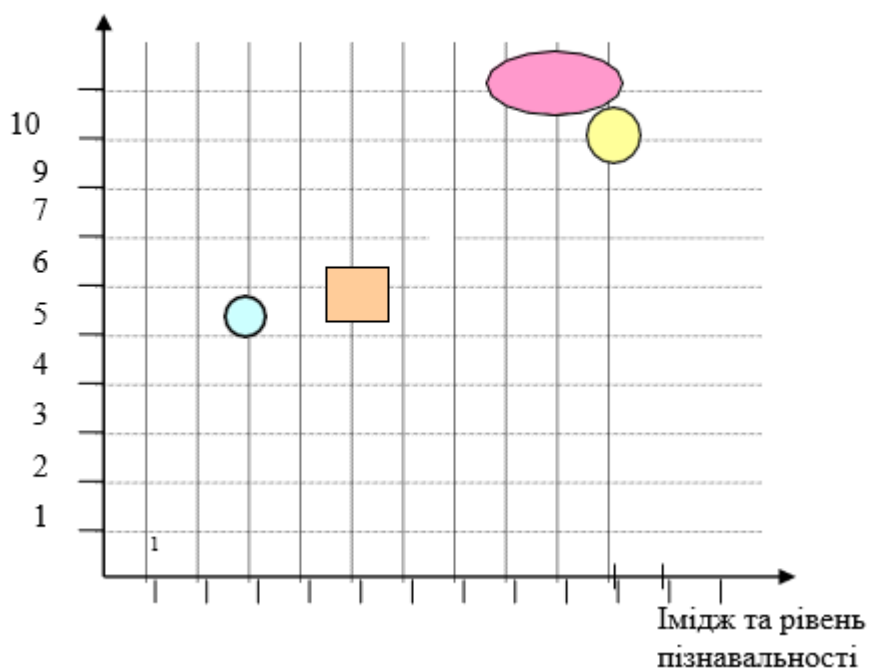


Рисунок 2.4 – Карта стратегічних груп (співвідношення імідж та рівень пізнаваності/технологічний рівень)

Наступним кроком покажемо графічно співвідношення мережі покриття та рівень пізнаваності підприємств (рис.2.5).

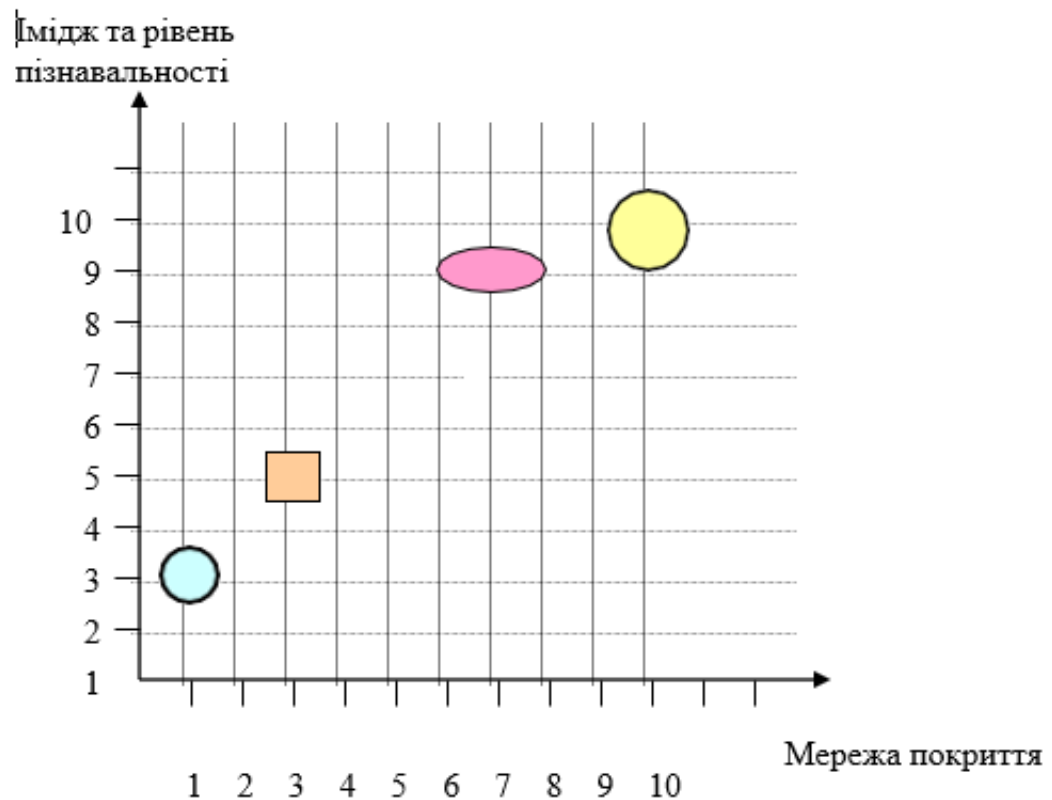


Рисунок 2.5 – Карта стратегічних груп (співвідношення мережа покриття/імідж та рівень пізнаваності)

Проаналізувавши карти стратегічних груп, можна сказати, що стратегічними конкурентами для компанії «Атланттех» є великі мережі типу «Епіцентр» та велика кількість дрібних постачальників.

Оцінювання діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів представлені у табл.2.10.

Дані про зміну частки ринку на кінець 2021 і 2022 рр. темпів приросту частки представлені у табл. 2.11.

**Таблиця 2.11 Розподіл часток ринку серед компаній у 2021-2022 рр., %**

| Назва                     | Обсяг ринку на кінець 2021року, грн | Обсяг ринку на кінець 2022року, грн | $T=1/2*(S'-S)/S*100$ |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| 1. Офіційні дистриб'ютори | 20                                  | 16                                  | -10%                 |

|                                  |    |    |         |
|----------------------------------|----|----|---------|
| 2. Великі мережі (типу Епіцентр) | 28 | 35 | 12,5%   |
| 3. Інші мілкі постачальники      | 37 | 42 | 6,76%   |
| 4. Виробники                     | 15 | 7  | -26,67% |

Для визначення інтенсивності конкуренції варто скористатися формулою Герфіндаля-Гіршмана:

$$I_n(2022)=16^2+35^2+42^2+7^2=3\ 294;$$

$$I_n > 1800 \text{ CR4}=(16+35+42+7)/100=1;$$

$$\text{CR4}>75\%$$

$I_n > 1800$  і  $\text{CR4}>75\%$ , це свідчить про низьку інтенсивність конкуренції в галузі та високу концентрацію ринку, що потребує впливу держави для нормалізації ситуації на ринку.

Розраховуємо середнє арифметичне значення сегментів ринку:

$$D_{\text{сер}}=1/n=1:4=0,25 \qquad 25 \text{ } D_{\text{сер}}$$

Визначаємо min і max значення сегментів

$$D_{\text{сер max}} = (35+42)/2=38,5 \qquad 38,5 > 25$$

$$D_{\text{сер min}} = (16+7)/2=11,5 \qquad 11,5 < 20$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення min і max

$$QD_{\text{сер max}} = \sqrt{1/n \cdot \sum (D_i - D_{\text{сер max}})^2} = \sqrt{1/2 \cdot (35-38,5)^2 + (42-38,5)^2} = 4,29$$

$$QD_{\text{сер min}} = \sqrt{1/n \cdot \sum (D_i - D_{\text{сер min}})^2} = \sqrt{1/2 \cdot (16-11,5)^2 + (7-11,5)^2} = 5,51$$

Темпи приросту сегментів ринку

$$T_{\text{прир.}} = 1/m \cdot ((D - D_0) / D_0) \cdot 100\%$$

$$T_1 = 1/2 \cdot ((16-20)/20) \cdot 100\% = -10\%$$

$$T_2 = 1/2 \cdot ((35-28)/28) \cdot 100\% = 12,5\%$$

$$T_3 = 1/2 \cdot ((42-37)/37) \cdot 100\% = 6,76\%$$

$$T_4 = 1/2 \cdot ((7-15)/15) \cdot 100\% = -26,67\%$$

Найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. У нашому випадку, то на ринку

спостерігається середня конкурента активність, що є свідченням невисокої конкуренції, тому компанія «Атланттех» має всі шанси збільшити частку ринку та свій прибуток.

Відповідно до аналізу можемо зробити конкурентну карту компанії «Атланттех» (табл.2.12)

**Таблиця 2.12 Конкурентна карта компанії «Атланттех», 2022**

| Класифікація за темпами зростання ринкової частки | Класифікація за розміром ринкової частки |                               |                                |              |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------|
|                                                   | I Лідер                                  | II Сильна конкурентна позиція | III Слабка конкурентна позиція | IV Аутсайдер |
| I Швидке покращення конкурентної позиції          |                                          | Великі мережі (Епіцентр)      |                                |              |
| II Покращення конкурентної позиції                | Мілкі постачальники                      |                               |                                |              |
| III Погіршення конкурентної позиції               |                                          |                               | Дистриб'ютори                  |              |
| IV Значне погіршення конкурентної позиції         |                                          |                               |                                | Виробники    |

Із конкурентної карти видно, що за підсумками 2022 року найбільшу частину ринку «Прозоро» у тих напрямках, у яких з ними конкурує компанія «Атланттех» займають інші мілкі постачальники і вони зміцнюють свою конкурентну позицію. У сегменті компаній із сильною конкурентною позицією присутні великі мережі (типу «Епіцентр»). Компанії дистриб'юторів займають значну частину ринку, але поступово втрачають свою долю ринку. Також на ринку присутній один аутсайдер - виробники.

Далі здійснимо аналіз клієнтів компанії «Атланттех». Для цього спочатку створимо профіль клієнтів (табл.2.13).

**Таблиця 2.13 Оцінка характеристик профілю клієнтів компанії «Атланттех», 2022**

| № з/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах |   |   |
|-------|----------------------------|------------|----------------|---|---|
|       |                            |            |                |   |   |
| 1     | 2                          | 3          | 4              | 5 | 6 |

|    |                                             |                                                                                                                                          |                         |                                                        |                             |
|----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. | Зміна переваг, потреб, смаків клієнтів      | 1.1. Ступінь зміни потреб клієнтів                                                                                                       |                         | 6<br>(Відносно постійні)                               |                             |
|    |                                             | 1.2. Ступінь зміни переваг і смаків клієнтів стосовно товарів, що можуть постачатися компанією «Атланттех»                               |                         |                                                        | 10<br>(Постійно змінюється) |
| 2. | Схильність клієнтів до товарів підприємства | 2.1. Частота придбання товарів у Даному підприємстві                                                                                     |                         | 4<br>(Одноразова покупка, іноді є повторні замовлення) |                             |
|    |                                             | 2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільшою мірою (встановлюється експертним шляхом на основі найнижчої ціни) |                         |                                                        | 10<br>(95-100%)             |
|    |                                             | 2.3 Ступінь залежності клієнтів від продавця (встановлюється експертним шляхом)                                                          |                         |                                                        | 9<br>(80-100%)              |
| 3. | Торгова сила клієнтів                       | 3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства                                                           | 1<br>(Немає оповіщення) |                                                        |                             |
|    |                                             | 3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства                                                                     |                         | 6<br>(Не дуже чутливі)                                 |                             |
|    |                                             | 3.3. Ступінь залежності продавця від клієнта (встановлюється експертним шляхом)                                                          |                         |                                                        | 10<br>(100%)                |
|    |                                             | 3.4. Фінансовий стан клієнтів                                                                                                            |                         | 7<br>(Середній рівень)                                 |                             |

За результатами оцінки характеристик профілю покупців можемо зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців

стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру замовлень, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців. При цьому використовується шкала оцінок (табл. 2.14)

**Таблиця 2.14 Шкала оцінок характеристик профілю покупців підприємства «Атланттех», 2022**

| №з/п | Параметри                                     | Бали | Значення |
|------|-----------------------------------------------|------|----------|
| 1.   | Ступінь зміни потреб, смаків клієнтів         | 8    | Сильна   |
| 2.   | Прихильність клієнтів до товарів підприємства | 8    | Сильна   |
| 3.   | Торгова сила клієнтів                         | 6    | Середня  |

Далі проаналізуємо адаптивність компанії «Атланттех» у процесі функціонування на тендерному ринку України. Дані з оцінкою адаптивності наведено у табл. 2.15.

**Таблиця 2.15 Оцінка адаптивності підприємства «Атланттех» у процесі функціонування на цільовому ринку, 2022**

| № з/п | Параметри                                                                | Індикатори                                                        | В балах                                        |   |   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|---|
|       |                                                                          |                                                                   | 1                                              | 2 | 3 |
| 1     | 2                                                                        | 3                                                                 | 4                                              | 5 | 6 |
| 1.    | Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам клієнтів           | 3<br>(Цілком)                                  |   |   |
|       |                                                                          | 1.2. Прийнятність ціни товарів                                    | 3<br>(Цілком)                                  |   |   |
|       |                                                                          | 1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів | 3<br>(Цілком)                                  |   |   |
| 2.    | Можливість розширення кола потенційних споживачів                        | 2.1. Наявність незадоволеного попиту                              | 1<br>(Фактично відсутня)                       |   |   |
|       |                                                                          | 2.2. Наявність привабливих сегментів                              | 3<br>(Виявлено декілька привабливих сегментів) |   |   |

На наступному етапі передбачається аналіз постачальників. Постачальники у життєдіяльності кожної компанії-реселера відіграють дуже важливу роль. Адже саме від якості їх товару залежить задоволення чи незадоволення потреб кінцевого споживача, оперативність поставки товару клієнтам, маржинальність компанії-партнера, його репутація на ринку та стабільність бізнесу.

Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки функціонуванням на ринку великої кількості постачальників однакових ресурсів, а й тим, що він повинен бути, надійним партнером компанії в реалізації її стратегії. Пошук нового постачальника вимагає часу, грошей, терпіння і професіоналізму. Велика кількість і різноманітність потенційних постачальників, необхідних матеріальних ресурсів призводить до того, що особлива увага приділяється проблемі вибору тих, які могли б з найбільшим ефектом забезпечити успішну діяльність підприємства. Пошук, обробка та аналіз інформації по ринках закупівель, постачальникам - трудомісткий процес. З великої кількості виробників, дистриб'юторів, постачальників обрати оптимальних - чи не найголовніше завдання компанії, яка має бізнес у відкритих державних торгах.

Оскільки компанія «Атланттех» веде бізнес та продажі, відштовхуючись не від того, що може запропонувати - виробленої продукції чи складського асортименту, - а від потреб клієнта (замовлення на «Прозорро»). Тому залежно від потреб клієнта (асортименту, якості, технічних характеристик та ін.) обирається і постачальник продукції. Для кожного окремого тендера може бути індивідуальний постачальник, оскільки потреби клієнтів різні. Але бувають типові замовлення клієнтів, і тоді компанія звертається до тих постачальників, з якими вже співпрацювала у подібних замовленнях. Це, наприклад, товари для боротьби з Covid, меблі, побутова техніка і т.ін. З постійними постачальниками вже є тісно вибудовані взаємозв'язки. Таке партнерство дає можливість компанії отримати кращі умови закупівлі: отримати знижку на товар, отримати відтермінування оплати за товар, зарезервувати товар на складі на певний час, отримати безкоштовну доставку і т.ін. У таблиці 2.16 наведено список основних постачальників компанії «Атланттех».

**Таблиця 2.16. Постачальники продукції компанії «Атланттех», 2022**

| Назва постачальника | Характеристика діяльності             |
|---------------------|---------------------------------------|
| Юг Контракт         | Побутова техніка, комп'ютерна техніка |
| ЕРС                 | Побутова техніка, комп'ютерна техніка |

|                |                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|
| МТІ            | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                              |
| ЕЛКО           | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                              |
| Віатек         | Відеоспостереження та безпека                                      |
| Біомед         | Медичні товари                                                     |
| Волес          | Товари медичного призначення                                       |
| Ексида плюс    | Товари медичного призначення                                       |
| Фарммедтех     | Товари медичного призначення                                       |
| Епіцентр       | Будівельні матеріали, товари для дому, побутова техніка, хозтовари |
| Новий Стил     | Меблі                                                              |
| Мирконд        | Кондиціонери                                                       |
| Укрнасоссервіс | Обладнання для водопостачання                                      |
| ЮСК            | Меблі                                                              |
| СІМІ           | Хозтовари, миючі засоби                                            |

Оскільки підприємство залежить більшою чи меншою мірою від постачальників, тому для підприємства дуже важливо при виборі постачальників товарів глибоко і всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал із тим, щоб встановити ділові відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу та прибутковість.

Але для тендерного бізнесу, коли необхідно промоніторити великий асортимент товару за запитом клієнта у короткий строк, досконале вивчення постачальника зовсім не завжди проходить належним чином. Цей факт, звичайно, може впливати надалі на виникнення певних проблем: невиконання замовлення у потрібні терміни, непорядність по відношенню до внесеної передплати, поставка неякісної продукції, постачання продукції не в повному обсязі і т.ін.

Оцінка діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюється за допомогою методу експертних оцінок. Результати аналізу й оцінки постачальників відображаються у вигляді табл.2.17.

**Таблиця 2.17 Показники оцінки постачальників підприємства «Атланттех», 2022**

| Постачальники | Найменування товару, що постачається, | Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах | Узагальнююча оцінка | Індикатори діяльності постачальника |
|---------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
|---------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|

|                | товарної групи                                          | Репутація та імідж | Рівень каналу розподілу | Доступність (територіальна, комунікативна) | Сконцентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом |    | Надання гарантій якості товару | Умови поставки та форми розрахунків | Обов'язковість виконання умов постачання | Оцінка привабливості Постачальника в балах |
|----------------|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Юг Контракт    | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                   | 3                  | 2                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 3                                   | 3                                        | 5                                          |
| ЕРС            | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                   | 3                  | 3                       | 2                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| МТІ            | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                   | 3                  | 2                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| ЕЛКО           | Побутова техніка, комп'ютерна техніка                   | 3                  | 3                       | 3                                          | 2                                                               | 11 | 2                              | 3                                   | 3                                        | 5                                          |
| Віатек         | Відеоспостереження та безпека                           | 3                  | 2                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| Біомед         | Медичні товари                                          | 2                  | 2                       | 3                                          | 1                                                               | 8  | 2                              | 2                                   | 2                                        | 4                                          |
| Волес          | Товари медичного призначення                            | 2                  | 2                       | 1                                          | 2                                                               | 7  | 1                              | 2                                   | 2                                        | 3                                          |
| Ексида плюс    | Товари медичного призначення                            | 2                  | 3                       | 2                                          | 2                                                               | 9  | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| Фарммедтех     | Товари медичного призначення                            | 2                  | 3                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| Епіцентр       | Будівельні матеріали, товари для дому, побутова техніка | 3                  | 3                       | 2                                          | 2                                                               | 10 | 2                              | 3                                   | 3                                        | 5                                          |
| Новий Стиль    | Меблі                                                   | 3                  | 2                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| Мирконд        | Кондиціонери                                            | 2                  | 2                       | 3                                          | 1                                                               | 8  | 2                              | 2                                   | 2                                        | 4                                          |
| Укрнасоссервіс | Обладнання для водопостачання                           | 2                  | 2                       | 2                                          | 2                                                               | 8  | 2                              | 3                                   | 2                                        | 4                                          |
| ЮСК            | Меблі                                                   | 2                  | 3                       | 2                                          | 2                                                               | 9  | 3                              | 2                                   | 3                                        | 5                                          |
| СІМІ           | Госптовари, миючі засоби                                | 2                  | 3                       | 3                                          | 2                                                               | 10 | 2                              | 2                                   | 3                                        | 4                                          |

Оцінку доцільності договірної політики підприємства можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 2.6). Карта постачальників підприємства складається на основі результатів оцінки конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

Чим більше постачальників попадає в сектор «А», тим доцільніша договірна політика підприємства. Значне зосередження постачальників у секторі «А» забезпечить підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. Оскільки переважна більшість постачальників ТОВ «Атланттех»

потрапляють до сектору «А», то відмітимо, що це може стати конкурентною перевагою для підприємства.

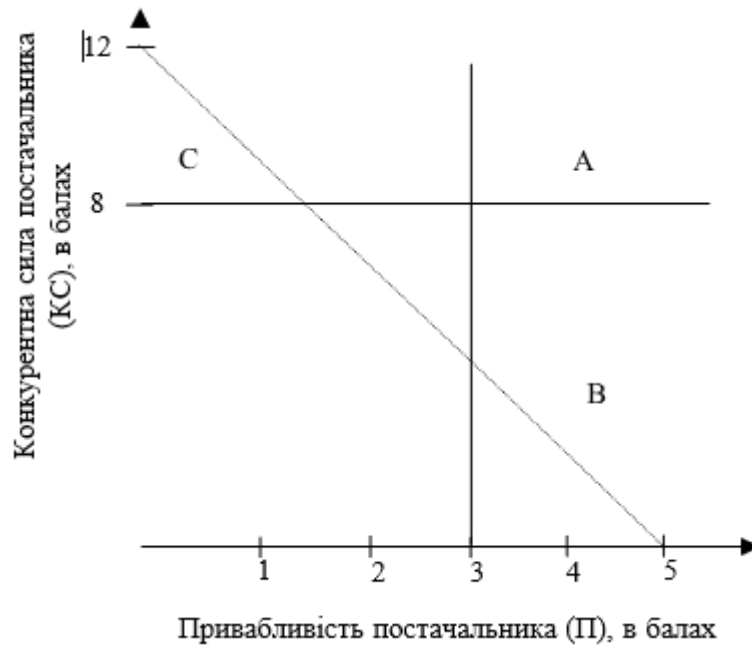


Рисунок 2.6 -Карта постачальників

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінки необхідно скласти табл. 2.18.

**Таблиця 2.18 Оцінка факторів мікросередовища «Атланттех», 2022**

| Група факторів | Фактори                                              | Характер впливу фактора на підприємство(+;-) | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах |
|----------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Споживачі      | 1. Потреби замовників у товарах                      | +                                            | 3                                                         |
|                | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства    | +                                            | 3                                                         |
|                | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків клієнтів | -                                            | 2                                                         |
|                | 4. Стан і тенденції розвитку цільового ринку         | +                                            | 2                                                         |
| Постачальники  | 1. Доцільність договірної політики                   | +                                            | 2                                                         |
|                | 2. Ступінь привабливості постачальників              | +                                            | 3                                                         |
|                | 3. Конкурентна сила                                  | +                                            | 1                                                         |

|            |                                                                |   |   |
|------------|----------------------------------------------------------------|---|---|
|            | постачальників                                                 |   |   |
| Конкуренти | 1 . Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | + | 2 |
|            | 2. Сила конкурентного тиску                                    | + | 3 |
|            | 3. Кількість активних конкурентів                              | + | 2 |

Наступним кроком здійснюємо аналіз можливостей і загроз підприємства. Систематизовані дослідження заносимо у табл. 2.19.

**Таблиця 2.19 Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства «Атланттех», 2022**

| Фактори                                                      | Оцінка ступеня впливу фактора на під-<br>тво, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства                                        |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Можливості (група факторів сприятливого впливу)</b>       |                                                       |                                                                                      |
| 1. Збільшення бюджету держзакупівель                         | 3                                                     | Збільшення оборотів бізнесу, постачання клієнтам більш якісної продукції             |
| 2. Послаблення позицій постачальників                        | 2                                                     | Закупка продукції на більш вигідних умовах, зниження ціни товару, більша маржа       |
| 3. Статичність конкурентного середовища                      | 2                                                     | Зміцнення існуючих позицій на ринку, проникнення і завоювання нових сегментів ринку  |
| <b>Загрози (група факторів несприятливого впливу)</b>        |                                                       |                                                                                      |
| 1. Скорочення державних закупівель                           | 3                                                     | Просування дешевих аналогів                                                          |
| 2. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців | 0                                                     | Гнучкий підхід до задоволення потреб клієнта                                         |
| 3. Посилення конкурентного тиску                             | 2                                                     | Формування унікальних пропозицій для клієнта                                         |
| 4. Поява нових конкурентів                                   | 1                                                     | Вибудовування тісних взаємовідносин з клієнтами, фокусування на певних групах товару |

Далі доцільно зробити аналіз галузевих ключових факторів успіху.

Галузеві ключові фактори успіху (ГКФУ) – це ті дії, реалізації стратегій,

конкурентні можливості, які кожна фірма має забезпечити для своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів. Кількість ГКФУ не перевищує 3-4, але серед них тільки 1-2 мають найбільше значення. Дані заносимо в табл. 2.20.

**Таблиця 2.20 Визначення галузевих ключових факторів успіху для підприємства «Атланттех», 2022**

| Аналіз попиту                                                                   | Аналіз конкуренції                  | ГКФУ                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Попит залежить від Державних замовлень та фінансування                       | 1. Низький бар'єр входу на ринок    | 1. Найнижча ціна за допустимої якості        |
| 2. Досить важливим є асортимент, кількість товару та дотримання вимог до товару | 2. Високий рівень конкуренції       | 2. Виконання умов договору щодо специфікації |
| 3. Залежить від ефективності відпрацювання тендеру                              | 3. Конкуренція має ціновий характер | 3. Імідж компанії та бездоганний сервіс      |

Отже, ключовими факторами успіху галузі виступають:

1. Потреба у забезпеченні державного сегменту необхідними товарами та послугами
2. Електронна система закупівель «Прозоро» сприяє розвитку галузі, створенню здорової конкуренції на ринку
3. Здорова конкуренція дає можливість клієнту отримувати товар за найнижчої ціни з хорошим співвідношенням ціни-якості
4. Доступна та відкрита для всіх гравців ринку інформація на майданчику «Прозорро»
5. Проведення торгів через «Прозорро» дає можливість уникнути корупції.

Наступним кроком буде діагностика внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає

на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів організації, їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє компанія. Тільки завдяки повній і найточнішій діагностиці стану внутрішнього середовища підприємства, визначенню його сильних та слабких сторін можна визначити стратегію компанії. Внутрішнє середовище підприємства - це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони. Діагностика внутрішнього середовища компанії проводить оцінювання стану підприємства і його підрозділів, їх взаємодію і системний вплив на збільшення обсягів продажів компанії, її ефективність і конкурентоспроможність, виявлення сильних та слабких сторін.

У ТОВ «Атланттех» працює 5 співробітників. Чистина персоналу займається безпосередньо продажами, оскільки основний вид діяльності компанії – це торгівля. Інша частина допомагає або супроводжує продажі.

Компанія має такі структурні підрозділи:

- ТОП-менеджмент – директор компанії
- Відділ продажу
- Відділ закупівель
- Бухгалтерія
- Юридичний відділ

ТОП-менеджмент (директор) – розробляє стратегію розвитку бізнесу, ухвалює рішення, бере участь у обговоренні ключових завдань, займається плануванням, ставить завдання підлеглим та здійснює контроль їх виконання підлеглими.

Відділ продажу займається пошуком нових клієнтів, нових тендерів та розширенням співпраці з діючими клієнтами. Також заключають договори та вибудовують довготривалі взаємовідносини з клієнтами.

Оскільки штат у компанії малий директор крім управлінських функцій

займається і маркетингом та управляє логістикою.

Тендерний відділ працює з сайтом «Прозоро», відстежує тендери, приймає в них участь, супроводжує всіма необхідними документами по процедурі проведення тендеру.

Юрист займається юридичною підтримкою компанії на всіх рівнях.

Бухгалтерія забезпечує бухгалтерський відрізок робота на всіх рівнях (звітність у податкову службу, податкові накладні, приховування товару, супровід документації по відрядженнях, виплату заробітної плати і т.д.)

Із недоліків щодо організаційної структури компанії можна зазначити:

1. Логістика по Україні відбувається компаніями-перевізниками: Нова пошта, DHL за кошт компанії «Атланттех». По-перше, це нерентабельно фінансово, по друге, компанія не має впливу на перевізників стосовно термінів доставки, пріоритетності клієнтів та температурного режиму.

2. Малий штат робить велике і різнопланове навантаження на кожного окремого співробітника та значно обмежує обсяги самого бізнесу.

Що стосується організаційної культури, то вона на досить високому рівні. Співробітники дотримуються субординації, правил ділового етикету, ділової переписки. У компанії панує командний дух і бажання допомогти один одному задля досягнення спільної мети. У компанії чітко прописані правила поведінки, посадові інструкції, якими керуються всі члени колективу. Є правила дотримання ділового дрес-коду, культури паління на території підприємства.

Крім того, у компанії існує доброзичлива атмосфера, в якій комфортно, весело, цікаво, динамічно працювати.

Що стосується компетенцій, то співробітники компанії систематично проходять навчання та слухають вейбінари, що стосуються змін у законодавстві та особливостей роботи з «Прозоро» для вдосконалення свого професійного рівня. У компанії грамотно побудована система мотивації, яка заохочує співробітників перевиконувати плани та отримувати додаткові бонуси, тим самим приносячи ще більшу прибутковість та оборот компанії.

Серед основних факторів впливу на діяльність підприємства є:

1. Професіоналізм кожного окремого члена команди
2. Злагоджена робота співробітників
3. Грамотне управління командою
4. Швидкість обертання коштів
5. Курсові ризики
6. Забезпечення потреб клієнтів
7. Позитивна репутація на ринку

Далі виконаємо аналіз діючих стратегій підприємства, яку слід здійснювати на основі результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства (табл.2.21).

**Таблиця 2.21 Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ТОВ «Атланттех», 2022**

| Вид цілі          | Зміст цілі                                                                    | Ступінь досягнення |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Загальна          | Виконання річного плану продажів                                              | 3<br>(повне)       |
| Організаційна     | Збільшити кількість персоналу до 5 осіб                                       | 3<br>(повне)       |
| Фінансова         | Збільшення обсягів продажу щороку на 20%                                      | 3<br>(повне)       |
| Маркетингова      | Збільшити долю у тендерному ринку на 1%                                       | 2<br>(неповне)     |
| Соціальна         | Забезпечити потреби державних установ необхідними для функціонування товарами | 2<br>(повне)       |
| Підсумкова оцінка |                                                                               | 13                 |

Оскільки максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства, то підприємство «Атланттех» отримавши 13 балів може розраховувати на 86,7 % досягнення цілей (табл.2.22).

**Таблиця 2.22 Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства «Атланттех», 2020-2022, грн.**

| №<br>п/п | Показники                                | Од.<br>вимір<br>у | Роки    |         |         | Δ 2020-<br>2021,% | Δ<br>2021-<br>2022,% |
|----------|------------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|-------------------|----------------------|
|          |                                          |                   | 2020    | 2021    | 2022    |                   |                      |
| 1        | Товарообіг у поточних цінах              | грн               | 2471636 | 4212359 | 4920580 | 41%               | 14%                  |
| 2        | Прибуток від реалізації                  | грн               | 510389  | 983943  | 1042855 | 23%               | 23%                  |
| 3        | Середня облікова чисельність працівників | осіб              | 4       | 5       | 5       | 20%               | 0%                   |
| 4        | Фонд оплати праці                        | грн               | 205870  | 487254  | 533870  | 25%               | 42%                  |
| 5        | Власний капітал                          | грн               | 304519  | 801208  | 508985  | 62%               | 38,80%               |
| 6        | Обіговий капітал                         | грн               | 1961247 | 3228416 | 3877725 | 39%               | 17%                  |
| 7        | Коефіцієнт обороту активів               | раз               | 1,26    | 1,30    | 1,27    | 3%                | 2%                   |
| 8        | Рентабельність капіталу                  | %                 | 1,68    | 1,23    | 2,05    | -37%              | 40%                  |

Для розрахунку показників внутрішньої ефективності стратегії треба використовувати систему показників, представлену в табл.2.23.

**Таблиця 2.23 Система показників оцінки економічної ефективності підприємства «Атланттех» , 2021-2022**

| Показники                                                     | 2021<br>рік | 2022<br>рік | Формула<br>для<br>розрахунку | Умовні позначення                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Узагальнюючі показники ефективності</b>                    |             |             |                              |                                                                                                                                                  |
| 1. Ресурсовіддача                                             | 3,7<br>4    | 4,02        | $\frac{T}{OF + OK + FOP}$    | T — обсяг роздрібного товарообігу; OF — середньорічна вартість основних фондів; OK — середньорічна сумаоборотних коштів; FOP — фонд оплати праці |
| 2. Рентабельність ресурсів                                    | 0,92        | 0,96        | $\frac{P}{OF + OK + FOP}$    | P — балансовий прибуток                                                                                                                          |
| <b>Окремі показники ефективності використання ресурсів</b>    |             |             |                              |                                                                                                                                                  |
| <i>I. Показники ефективності використання основних коштів</i> |             |             |                              |                                                                                                                                                  |
| 1. Фондовіддача                                               | 2,05        | 2,36        | $\frac{T}{OZ}$               | OZ — середня вартість основних коштів за аналізований період                                                                                     |

|                                                                   |           |           |                                                 |                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 2. Фондомісткість                                                 | 0,5       | 0,42      | $\frac{\overline{OЗ}}{T}$                       |                                            |
| 3. Рентабельність основних коштів                                 | 0,38      | 0,45      | $\frac{\overline{\overline{П}}}{\overline{OЗ}}$ |                                            |
| 4. Фондоозброєність                                               | 2,65      | 2,08      | $\frac{\overline{OЗ}}{\overline{\overline{П}}}$ |                                            |
| <i>II. Показники ефективності використання обігових коштів</i>    |           |           |                                                 |                                            |
| 1. Частка власних обігових коштів                                 | 3,55      | 3,46      | $\frac{\overline{ВОК}}{\overline{ОК}}$          | ВОК — середня сума власних обігових коштів |
| 2. Обіг обігових коштів, у разях                                  | 1,26      | 1,30      | $K = \frac{T}{ОК}$                              |                                            |
| <i>III. Показники ефективності використання трудових ресурсів</i> |           |           |                                                 |                                            |
| 1. Продуктивність праці одного працівника                         | 0,36      | 0,38      | $\frac{T}{Ч}$                                   | Ч — середньооблікова чисельність           |
| 2. Прибуток на одного працівника                                  | 0,07      | 0,07      | $\frac{\overline{П}}{\overline{Ч}}$             |                                            |
| 3. Товарообіг на 1 грн ФОП                                        | 15,5<br>8 | 16,1<br>6 | $\frac{T}{\overline{ФОП}}$                      |                                            |
| 4. Прибуток на 1 грн ФОП                                          | 2,88      | 3,28      | $\frac{\overline{П}}{\overline{ФОП}}$           |                                            |
| <i>IV. Показники ефективності поточних витрат</i>                 |           |           |                                                 |                                            |
| 1. Витратоємкість                                                 | 0,74      | 0,8       | $\frac{\overline{ВО}}{T}$                       |                                            |
| 2. Витратовіддача                                                 | 1,35      | 1,25      | $\frac{T}{\overline{ВО}}$                       | ВО — сума витрат обігу                     |
| 3. Прибуток на 1 грн поточних витрат                              | 0,2       | 0,3       | $\frac{\overline{П}}{\overline{ВО}}$            |                                            |

Наступним логічним кроком є аналіз потенціалу підприємства.

Для цього визначимо ступінь маркетингової активності підприємства «Атланттех», використовуючи табл.2.24.

**Таблиця 2.24 Оцінка маркетингової активності підприємства «Атланттех», 2022**

| Елементи маркетингової діяльності    | Бали* |
|--------------------------------------|-------|
| Здійснення сегментації ринку         | 3     |
| Вивчення потреб і переваг споживачів | 3     |

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Вивчення конкурентів                                | 2         |
| Рівень контролю за якістю товару                    | 3         |
| Облік виграних тендерів                             | 1         |
| Застосування системи знижок при закупівлі продукції | 1         |
| Продажі на «Прозоро» без аукціону                   | 1         |
| Рівень сервісу                                      | 3         |
| Оцінка ефективності руху товарів                    | 2         |
| Просування продукції на «Прозоро маркеті»           | 1         |
| Допорогові закупівлі                                | 2         |
| <b>Всього</b>                                       | <b>22</b> |

\*1 бал — використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.

2 бали — часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.

3 бали — систематичне використання елементів маркетингу.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається з використанням шкали, що рекомендується: 13-21 бал — низька; 22-30 балів — середня; 31-39 балів — висока. Отже, ступінь маркетингової активності ТОВ «Атланттех» можна назвати середнім.

Також доцільно проаналізувати фінанси. Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі (Таблиця 2.25).

**Таблиця 2.25 Показники фінансового стану підприємства «Атланттех», 2021-2022**

| з\п                                   | Показники                         | Формула для розрахунку                                                                              | Рекоменд.<br>значення | 2021<br>рік | 2022<br>рік | Відхилення<br>(+,-) |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|
| <b>Показники ліквідності</b>          |                                   |                                                                                                     |                       |             |             |                     |
|                                       | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Поточні активи<br>- запаси і витрати<br>- <u>дебіторська заборгованість</u><br>Поточні зобов'язання | > 0,2-0,3             | 0,03        | 0,1         | +0,07               |
|                                       | Коефіцієнт термінової ліквідності | <u>Поточні активи - запаси і витрати</u><br>Поточні зобов'язання                                    | > 0,6-0,7             | 1,0         | 1,31        | +0,31               |
|                                       | Коефіцієнт загальної ліквідності  | <u>Поточні активи</u><br>Поточні зобов'язання                                                       | 2-3                   | 2,6         | 3,3         | +0,7                |
| <b>Показники фінансової стійкості</b> |                                   |                                                                                                     |                       |             |             |                     |

|                                           |                                                            |       |      |      |       |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|------|------|-------|
| Коефіцієнт фінансування                   | <u>Власні кошти</u><br>Позикові кошти                      | >1    | 1    | 1    | 0     |
| Коефіцієнт фінансової стабільності        | <u>Власний капітал</u><br>Позичений капітал                | → max | 1    | 1    | 0     |
| <b>Показники ділової активності</b>       |                                                            |       |      |      |       |
| Коефіцієнт мобільності обігового капіталу | <u>Поточні активи — запаси і затрати</u><br>Поточні активи | → max | 0,58 | 0,63 | +0,05 |
| Рентабельність власного капіталу, %       | <u>Прибуток x 100%</u><br>Власний капітал                  | → max | 1,23 | 2,05 | +0,1  |
| Рентабельність капіталу, %                | <u>Прибуток x 100%</u><br>Валюта балансу                   | → max | 37%  | 40%  | +4%   |
| Коефіцієнт чистої прибутковості           | <u>Чистий прибуток</u><br>Виручка від реалізації           | → max | 0,23 | 0,21 | +0,02 |

Проаналізувавши систему показників оцінки економічної ефективності і показники фінансового стану підприємства, можна сказати, що ТОВ «Атланттех» має достатній рівень фінансової стійкості і не залежить від зовнішніх фінансових джерел. Аналіз показників ліквідності підприємства показав негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість, а також показав здатність підприємства розплачуватись за власними першочерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства, до складу котрих входять грошові ресурси, дебіторська заборгованість. Високі значення показників ділової активності свідчать про сприятливу кон'юнктуру ринку для підприємства, про ефективність використовуваних матеріальних і фінансових коштів, наявних на підприємстві.

На наступному етапі передбачається визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 2.26). Так, оцінка

фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал — про слабку сторону.

**Таблиця 2.26 Профіль діяльності підприємства «Атланттех», 2022**

| № п/п | Показники                                     | Бали(1-3) |
|-------|-----------------------------------------------|-----------|
| 1.    | Ступінь досягнення цілей                      | 3         |
| 2.    | Ступінь доцільності організаційної структури  | 2         |
| 3.    | Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві | 3         |
| 4.    | Стиль правління                               | 3         |
| 5.    | Рівень прибутку                               | 3         |
| 6.    | Частка ринку                                  | 1         |
| 7.    | Система контролю якості товару                | 2         |
| 8.    | Широта асортименту                            | 3         |
| 9.    | Гнучкість цінової політики                    | 1         |
| 11.   | Система участі у торгах                       | 2         |
| 12.   | Рівень сервісу                                | 3         |
| 13.   | Система стимулювання покупців                 | 0         |
| 14.   | Ступінь маркетингової активності              | 1         |
| 16.   | Стан матеріально-технічної бази               | 2         |
| 17.   | Кваліфікаційний склад кадрів                  | 2         |
| 18.   | Оцінка руху кадрів                            | 1         |
| 19.   | Ступінь вмотивованості кадрів                 | 2         |
| 20.   | Фінансові можливості підприємства             | 1         |
| 21.   | Організаційна культура                        | 2         |
| 22.   | Рейтингова оцінка підприємства                | 1         |

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства і зразкового переліку сильних і слабких сторін складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 2.27).

**Таблиця 2.27 Перелік сильних і слабких сторін «Атланттех», 2022**

| Сильні сторони                                            | Оцінка ступеня впливу на підприємство, у балах | Слабкі сторони          | Оцінка ступеня впливу на підприємство, у балах |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Організація управління                                 |                                                |                         |                                                |
| 1.1 Бізнес від потреб клієнта                             | 3                                              | 1.1. Відсутність складу | 2                                              |
| 1.2 Відповідність організаційної структури щодо стратегії | 3                                              |                         |                                                |
| 2. Маркетинг                                              |                                                |                         |                                                |

|                                                                  |   |                                                      |   |
|------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------|---|
| 2.1.Здійснюється аналіз конкурентів                              | 2 | 2.1. Неможливість використання маркетингових заходів | 3 |
| 3. Напрямки діяльності                                           |   |                                                      |   |
| 3. 1. Наявність можливостей самостійно обирати сегмент продукції | 3 | 3.1. Висока залежність від постачальників товару     | 3 |
| 4. Персонал                                                      |   |                                                      |   |
| 4.1.Висока кваліфікація персоналу                                | 3 | 4.1. Малий штат                                      | 1 |
| 4.2.Висока продуктивність праці                                  | 2 |                                                      |   |
| 5. Фінанси                                                       |   |                                                      |   |
| 5.1. Високий рівень ефективності діяльності підприємства         | 2 | 5.1. Недостатність власного капіталу                 | 3 |
| 6. Організаційна культура й імідж                                |   |                                                      |   |
| 6.1.Високий імідж підприємства                                   | 2 | 6.1.Вузький асортимент товарів                       | 2 |

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій говорять про доцільність обраного напрямку бізнесу, який можна ще розширювати та вдосконалювати (таблиця 2.28)

**Таблиця 2.28 SWOT - аналіз діяльності підприємства «Атланттех»**

| <b>Сильні сторони</b>                                  | <b>Слабкі</b>                                                |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Швидка комунікація між колегами                        | Невеликий оборот                                             |
| Швидка ухвалення рішень                                | Одноразова закупівля товару клієнтами                        |
| Висока прибутковість                                   | Вузький сегмент ринку                                        |
| Висока рентабельність                                  | Обмежене коло клієнтів                                       |
| Приростання бізнесу щороку                             | Не вистачає людського ресурсу                                |
| Тісний зв'язок з клієнтами                             | Не вистачає оборотних коштів                                 |
| Фінансово незалежність                                 | Сезонність бізнесу                                           |
| Клієнтоорієнтованість                                  | Післяплата клієнтів                                          |
| Ідемо від потреби клієнта                              | Висока конкуренція                                           |
| Відсутність складу                                     | Пряма залежність від операційної діяльності постачальників   |
| Гнучкість у роботі                                     | Високі затрати на логістику                                  |
| Високий імідж компанії                                 | Відсутність ексклюзивних напрямків бізнесу                   |
| Відсутність дебіторської заборгованості                | Неможливість клонувати модель бізнесу в інших країнах        |
| <b>Можливості</b>                                      | <b>Загрози</b>                                               |
| Розширити бізнес з мікро- до рівня малого підприємства | Постійне збільшення конкуренції постачальників на "Прозорро" |
| Вийти на новий ринок - приватний сектор                | Зменшення бюджету закупівель у державному секторі            |
| Збільшити частину ринку                                | Ризики зустрічний перевірок контролюючих органів             |
| Збільшити обороти компанії                             | Високі курсові ризики                                        |
| Фокусування бізнесу                                    | Ризики непоставок товару постачальниками                     |
| Просування на Прзорро-маркеті                          | Ризики гарантійного ремонту                                  |
| Розширення напрямків діяльності (асортименту)          | Усе тримається на одній людині (директорі)                   |
| Повторні замовлення клієнтів                           | Витіснення з ринку малих компаній оптовими (великими)        |
| Ексклюзивний товар із циклічними закупками             |                                                              |

Товариство з обмеженою відповідальністю «Атланттех» - одна з компаній, що веде бізнес у тендерному бізнесі. Вона забезпечує постачання товару у державний сектор через майданчик «Прозоро», де головним критерієм перемоги серед учасників торгів є найнижча ціна.

Для компанії важливо мати добру репутацію на ринку та надавати бездоганний сервіс у обслуговуванні клієнтів.

У галузі спостерігається велика конкуренція, оскільки бар'єр входу у галузь є низьким. Найбільшою конкурентною силою є суперництво між постачальниками, що призводить до демпінгу. Наступною конкурентною силою є можливість появи нових конкурентів в середині галузі, оскільки вхід на у тендерний бізнес викликає найменше перешкод.

Проаналізувавши карти стратегічних груп та конкуренту карту компаній можна сказати, що стратегічними конкурентами для ТОВ «Атланттех» є інші малі постачальники (їх кількість велика), великі мережі типу «Епіцентр» та офіційні дистриб'ютори. Гравці, які слабо представлені у тендерному бізнесі – це виробники.

Увесь товар для забезпечення виграних тендерів підприємству забезпечують різні постачальники. Оскільки типові закупівлі здійснюються у певних партнерів-постачальників, то є чіткий список таких компаній, серед яких: «Юг контракт», ERC, «Волес», «Новий стиль» та ін. Компанією відпрацьовані різні варіанти співпраці та випрацьовані найкращі її алгоритми. На основі цього обрано стабільних постачальників продукції.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів організації, їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Оцінку діючих стратегій слід здійснювати на основі результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. Оскільки підсумкова оцінка ступеня досягнення перспективних цілей підприємства становить 13 балів (при максимальній 15), то це свідчить про повне досягнення фактично всіх поставлених цілей підприємства. У процентному співвідношенні це 86,7 %

досягнення цілей.

Використовуючи табл. 2.24, було визначено ступінь маркетингової активності підприємства «Атланттех». Ступінь маркетингової активності компанії «Атланттех» можна назвати середнім.

Проаналізувавши систему показників оцінки економічної ефективності і показники фінансового стану підприємства, можна сказати, що ТОВ «Атланттех» має достатній рівень фінансової стійкості і не залежить від зовнішніх фінансових джерел. Аналіз показників ліквідності підприємства показав негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість, а також показав здатність підприємства розплачуватись за власними першочерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства, до складу котрих входять грошові ресурси, дебіторська заборгованість. Високі значення показників ділової активності свідчать про сприятливу кон'юнктуру ринку для підприємства, про ефективність використовуваних матеріальних і фінансових коштів, наявних на підприємстві. Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів. До переваг, що вирізняють ТОВ «Атланттех» на ринку, можна віднести: широкий асортимент діяльності, високу якість задоволення потреб клієнта, бездоганну репутацію, фінансову незалежність, нероздутість штату, рентабельність компанії, високу кваліфікацію співробітників. На завершення була побудована матриця SWOT, де вказано сильні та слабкі місця компанії, проаналізовано загрози підприємства та його можливості.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Вибір альтернативних варіантів конкурентних стратегій**

Розвиток компанії відповідно до аналізу передбачає напрацювання нової конкурентної стратегії. Аналізуючи існуючу стратегію компанії, можемо відзначити, що вона потребує ринкової адаптації та внесення змін відповідно до нових турбулентних умов. Обираючи нову стратегію розвитку компанії, треба виходити із завдань чи стратегічних цілей підприємства.

Стратегічними цілями ТОВ «Атланттех» на 5 років є:

1. Прирости у продажах за 2023 – на 40%, 2024 рік – на 55%, за 2025 рік – на 75%, за 2026 – на 85%.
  2. Збільшити рентабельність бізнесу на 5%.
  3. Додати короткостроковий позичковий капітал.
  4. Розширити асортимент продукції - нові партнери з цінами виробника.
  5. Розвиток нових напрямків бізнесу, які більш активні у першій половині року.
  6. Структурувати компанію на відділи та розподілити відповідальність
  7. Розширити штат :  
Менеджер з продажів – 4  
Спеціаліст із закупівель – 2
  8. Робота з діючими клієнтами – розширення сегменту поставок
- Виходячи із стратегічних завдань та з проаналізованих слабких місць та загроз компанії, вибудовуємо стратегію. Для подальшого розвитку компанії.

Незважаючи на те, що компанія «Атланттех» займає свою нішу у тендерному бізнесі України, вона має свої труднощі і проблеми. Аналіз компанії дозволив виявити низку слабких місць компанії «Атланттех». На

основі зазначених проблем розроблено стратегії подальшого розвитку підприємства та запропоновано шляхи альтернативного розвитку ТОВ «Атланттех». Враховуючи умови ринку, що постійно змінюється, необхідно вирішити проблему, пов'язану з обранням конкурентної стратегії для збереження та збільшення частини ринку, застосувавши стратегію диверсифікації, оптимізацію процесів і збільшення прибутку, розширення компанії та збільшення оборотів. Усі ці проблеми впливають на майбутнє компанії та її стратегічний розвиток. Нижче (табл.3.1) наведено перелік проблем підприємства та їх альтернативні вирішення.

**Таблиця 3.1 Ключові проблеми компанії «Атланттех» на сучасному етапі розвитку ринку та альтернативи їх вирішення**

| <b>Проблеми</b>                      | <b>Альтернативні варіанти</b>                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока конкуренція на ринку          | Пошук незаповненої або мало заповненої ніші                                                                                                                        |
| Компанія займає малу частку ринку    | Заклучення ексклюзивних договорів з виробниками, спеціалізація на певних товарних групах, розширення кількості товарних груп та формування ексклюзивних пропозицій |
| Низький бар'єр входу на ринок        | Концентрування на маржинальних групах товару з низькою конкуренцією                                                                                                |
| Одноразове партнерство               | Співпрацювати з клієнтами не тільки через тендер, а й іншими шляхами: допорогові закупівлі, площадка «Прозорро маркет»                                             |
| Недостатній штат компанії            | Сформувати чітку структуру підпорядкування в компанії та розширити підрозділи                                                                                      |
| Усі процеси зав'язані на одній особі | Закріпити зону відповідальності за кожним керівником підрозділу                                                                                                    |
| Висока залежність від постачальників | Зміцнювати професійні зв'язки з компаніями-партнерами, досягнення лояльності постачальників                                                                        |
| Недостатньо оборотних коштів         | За необхідності залучати позикові кошти банків та інвесторів                                                                                                       |
| Сезонність бізнесу                   | Запровадити паралельно ще один напрямок бізнесу, що більш активний у першій половині року                                                                          |
| Відтермінування оплати за товар      | Закладати маржинальність товару таку, яка б могла перекрити курсові ризики                                                                                         |

|                                            |                                                                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відсутність ексклюзивних напрямків бізнесу | Віднайти виробників найбільш ексклюзивних сегментів закупівель та заключити з ними прямі договори |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

Відповідно до проведеного аналізу в роботі запропоновано дві альтернативні стратегії розвитку підприємства:

1. Диверсифікація – стратегія розвитку підприємства, яка за рахунок використання існуючих переваг дозволяє підприємству працювати в нових сферах діяльності та освоювати нові ринки збуту.

2. Стратегія концентрованого розвитку – вид стратегії, що полягає у подальшому розвитку підприємства шляхом удосконалення діяльності в межах завойованого ринку (заповнення ринкових ніш).

Схематично це зображено на рис. 3.1

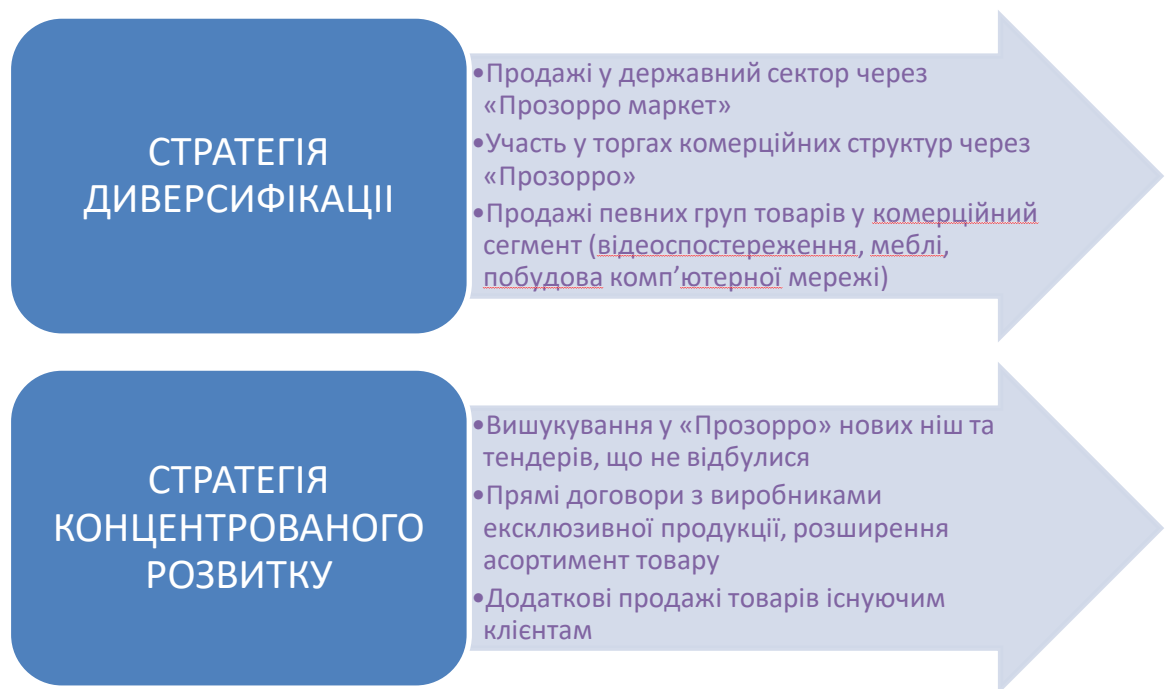


Рисунок 3.1 - Альтернативні стратегії

1. До стратегії диверсифікованого розвитку можемо віднести:

- Продажі у державний сектор через «Прозорро маркет»
- Участь у торгах комерційних структур через «Прозорро»
- Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент

**Продажі у державний сектор через «Прозорро маркет»**

«Прозорро маркет»– це систематизована база актуальних пропозицій на товари, які надають постачальники. Ця база формується та наповнюється адміністратором «Прозорро маркет». Використовувати таку процедуру закупівлі можуть клієнти для закупівлі товарів, вартість яких є меншою за вартість, що встановлена в абзацах другому і третьому частини першої статті 2 Закону України «Про публічні закупівлі».

В межах цього проекту клієнт може купити товар тільки за такими кодами:

30190000-7 - Офісне устаткування та приладдя різне

30210000-4 - Машини для обробки даних (апаратна частина)

30230000-0 - Комп'ютерне обладнання

33600000-6 - Фармацевтична продукція

33140000-3 - Медичні матеріали

Оскільки ТОВ «Атланттех» спеціалізується на переважній більшості цих товарів, то це ще один шлях збільшити обсяги продажів у компанії.

### **Участь у торгах комерційних структур через «Прозорро»**

Оскільки ТОВ «Атланттех» на даний момент працює тільки з державним сектором, великий обсяг ринку, який займає комерційний сегмент клієнтів є незадіяним. Хоча комерційні компанії так само проводять внутрішні торги та закуповують необхідні товари для своєї життєдіяльності. Конкуренція у таких торгах набагато нижча, ніж у державному секторі. Тому вимальовується ще одна перспективна ніша для продажів компанії.

### **Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент**

Оскільки компанія «Атланттех» має на сьогоднішній день однобоку направленість стосовно клієнтів ( працює тільки з державним сектором), варто задіяти і комерційний сегмент, оскільки це також суттєва ніша за своїм бюджетом та особливостями роботи. За час своєї діяльності компанія «Атланттех» збудувала міцні відносини з певними компаніями-постачальниками. Вона сформувала свою позитивну репутацію на ринку та заслужила повагу партнерів, отримала певні преференції у вузьких сегментах.

А це, в свою чергу, потягло за собою формування низьких цін та отримання гнучких умов оплати за товар для компанії. Таким чином ми маємо досить конкурентні ціни на певні групи товарів, а саме:

1. Відеоспостереження
2. Меблі
3. Побутова техніка

Тому, на мою думку, варто запропонувати ці товари на комерційному ринку.

Для цього необхідно проаналізувати ринок та створити окрему команду, яка буде займатися активними продажами у комерційному сегменті. Варто залучити таких спеціалістів:

Менеджерів з продажу по кожному сегменту

Монтажників/спеціалістів зі збирання по кожному напрямку

Проектувальників – по кожному сегменту

Тому для компанії це нове поле для розвитку та залучення коштів. Такий крок також збільшить обсяги продажів у компанії та дасть можливість отримати ще нижчі ціни на товар у постачальників за рахунок збільшення обсягів закупленої продукції. Також така модель бізнесу перекриє проблему сезонності тендерного бізнесу та незначну кількість продажів через «Прозорро» у першій половині року.

2. До **стратегії концентрованого розвитку** можемо віднести такі конкретні кроки:

- Вишукування у «Прозорро» нових ніш, мало заповнених постачальниками та опрацювання тендерів, що не відбулися за відсутності учасників
- Заклучення прямих договорів з виробниками ексклюзивної продукції, розширення асортимент товару
- Додаткові продажі товарів існуючим клієнтам

Вишукування у «Прозорро» нових ніш, мало заповнених постачальниками та опрацювання тендерів, що не відбулися за відсутності

учасників

Ринок «Прозорро» досить різноманітний. Є напрямки, у яких спостерігається дуже висока конкуренція. Іноді кількість учасників у певних торгах перевищує 10 і більше компаній. Мати конкурентну ціну та отримати кваліфікацію переможця за таких умов дуже складно. А про маржинальність за такої високої конкуренції взагалі й годі говорити. Тому важливо при відборі тендерів оцінити ці ризики та відібрати саме такі, які будуть найменш популярними серед претендентів-постачальників, що, в свою чергу, дасть можливість високого заробітку.

Заклучення прямих договорів з виробниками ексклюзивної продукції, розширення асортименту товару

Компанія «Атланттех» на сьогоднішній день майже не має ексклюзивної продукції у своєму каталозі товарів. Вона працює у переважній своїй більшості з офіційними дистриб'юторами. Це за собою тягне здорожчання вхідних цін на товар та залежність строків постачання товару від конкретного дистриб'ютора. Тому стратегія компанії «Атланттех» полягає у заклученні прямих договорів з виробниками. Це дасть можливість знизити вхідну ціну на товар та напряду управляти й коригувати терміни та якість поставки товару. Якщо аналізувати перелік типового товару, який поставляє компанія «Атланттех, то це біля десяти позицій. За умови заклучення прямих договорів з виробниками наше підприємство буде мати досить широкий каталог продукції, з якою, в свою чергу, можна йти у торги на «Прозорро». Тобто ми можемо рухатися двома шляхами: від потреб клієнта, які викладені на торговому майданчику, та від асортименту товару, який можемо поставити завдяки підписаним контрактам з заводами виробниками. На мою думку, такий комплексний підхід до продажів буде більш ефективним для компанії у розбудові бізнесу та дасть додаткові продажі для товариства.

#### **Додаткові продажі товарів існуючим клієнтам**

Участь у торгах передбачає для постачальника одноразову поставку товару за вимогами виграного тендера. Але завданням кожної торгуючої

організації є сформувати та розширювати базу постійних клієнтів. У тендерному бізнесі це справді важко, але все ж тати можливо. У процесі комунікації постачальників з клієнтом вибудовуються партнерські відносини. Клієнт складає свою думку про постачальника, залежно від якості поставленого товару, дотримання строку поставки, сервісності компанії, індивідуального підходу та ін. факторів. Клієнта з державного сектору іноді мають можливість закуповувати товар без проведення тендеру. Тоді вони звертаються до постачальників, з якими вони вже працювали у певний проектах. Це можуть бути, наприклад, допорогові закупівлі або закупівля розхідних матеріалів на певне обладнання (закриті системи). Тому для постачальника дуже важливо мати гарну репутацію у клієнті та вибудовувати з ним відносини на майбутнє. Це може підвищити обсяги продажів компанії.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна спрогнозувати, що кожний із запропонованих інструментів дасть додаткові продажі та прибутковість компанії, які зазначено у таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2 Прогнозована прибутковість компанії «Атланттех» із застосування нових напрямків діяльності**

| <b>Дії для збільшення продажів</b>                                                                                                    | <b>Можливе збільшення продажів у %</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Продажі у державний сектор через «Прозорро маркет»                                                                                    | 20-60%                                 |
| Участь у торгах комерційних структур через «Прозорро»                                                                                 | 30-100%                                |
| Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент                                                                                     | 80-100%                                |
| Вишукування у «Прозорро» нових ніш, мало заповнених постачальниками та опрацювання тендерів, що не відбулися за відсутності учасників | 30-70%                                 |
| Заклучення прямих договорів з виробниками ексклюзивної продукції, розширення асортимент товару                                        | 40-100%                                |
| Додаткові продажі товарів існуючим клієнтам                                                                                           | 20-70%                                 |

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що застосування інструментів що відносяться до стратегії фокусування та диверсифікації, компанія «Атланттех» може отримати у недалекій перспективі

додатково від 220 до 500 % об'ємів продажів.

### **3.2. Фінансово-економічні показники альтернативних варіантів конкурентних стратегій компанії**

Як було вже зазначено, у роботі визначено дві альтернативні стратегії розвитку ТОВ «Атланттех», тепер необхідно прорахувати ці два варіанти і обрати найбільш оптимальний. Оскільки зараз в Україні війна, доцільно зробити розрахунки на три роки 2023-2025.

Що стосується стратегії диверсифікації, то для її реалізації потрібні додаткові фінансові затрати (таблиці 3.3, 3.4, 3.5).

**Таблиця 3.3 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» через реалізацію продажів у державний сектор через «Прозорро маркет», 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат                 | Кількість | 2023-2025 рр.  |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| Менеджер з продажу          | 1         | 720000         |
| Ноутбук, телефон, Інтернет  | 1         | 44200          |
| Оплата за участь у тендерах |           | 100000         |
| Обігові кошти               |           | 1000000        |
| Всього додаткових затрат    |           | <b>1864200</b> |

У таблиці 3.3 наведено, який необхідно мати персонал, основні засоби та обігові кошти. Цей канал може дати додатковий оборот до 3 млн грн. на рік з орієнтовним прибутком за три роки 3 млн грн. Тому, застосовуючи даний інструмент можемо додатково отримати 1 135 800 грн. за три роки.

Для участі у торгах комерційних структур через «Прозорро» необхідні такі додаткові затрати(таблиця 3.4):

**Таблиця 3.4 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» через участь у торгах комерційних структур через «Прозорро», 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат                 | Кількість | 2023-2025 рр.  |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| Менеджер з продажу          | 1         | 720000         |
| Менеджер із закупівель      | 1         | 720000         |
| Ноутбук, телефон            | 2         | 88400          |
| Оплата за участь у тендерах |           | 50000          |
| Обігові кошти               |           | 1500000        |
| Всього додаткових затрат    |           | <b>3078400</b> |

Цей додатковий сегмент ринку може дати компанії у фінансовому вираженні до 5 млн. оборотних коштів щороку. В цілому дохід від цього напрямку бізнесу може дати прибутку 5 млн. грн., а відповідно чистого прибутку 1991 600 за три роки.

Що до розвитку нового сегмента збуту – продажів товару ко комерційний сегмент, то це окремий проект, який потягне за собою наступні витрати, що наведені у таблиці 3.5:

**Таблиця 3.5 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» через продажі певних груп товарів у комерційний сегмент «Прозорро», 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат                    | Кількість | 2023-2025 рр.    |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| Сайт (створення, просування)   |           | 15600            |
| Маркетингове дослідження       |           | 30000            |
| Реклама                        |           | 180000           |
| Штат                           | 7         | 720000           |
| Ноутбуки, телефони             | 7         | 309 400          |
| Витрати на паливо, відрядження |           | 720 000          |
| Обігові кошти                  |           | 4000000          |
| Всього додаткових затрат       |           | <b>5 975 000</b> |

Як видно з таблиці, для реалізації нового напрямку потрібна команда маркетингу, продажів та основні засоби та обігові кошти. Оскільки це новий проект, то він найбільш затратний у фінансуванні та найбільш ризиковий, оскільки ми виходимо на новий ринок. Для успішної реалізації цього проекту необхідно зробити маркетинговий зріз ринку та визначити ніші (групи товарів), які найменш заповнені конкурентами та мають найвищу

маржинальність.

Цей проект не буде прибутковим у перші 2 роки, але може вийти на точку беззбитковості на вже 3-му році та принести прибутки в подальші роки роботи.

Що стосується стратегії концентрованого розвитку, то у фінансових показниках затрат вона виглядає так (таблиці 3.6,3.7,3.8):

Додаткові затрати на вишукування у «Прозорро» нових ніш, мало заповнених постачальниками та опрацювання незіграних тендерів є (табл.3.6):

**Таблиця 3.6 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» шляхом вишукування у «Прозорро» нових, незеповнених ніш, 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат                 | Кількість | 2023-2025 рр.  |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| Менеджер з продажу          | 1         | 720000         |
| Менеджер із закупівель      | 1         | 720000         |
| Ноутбук, телефон            | 2         | 88400          |
| Оплата за участь у тендерах |           | 90000          |
| Обігові кошти               |           | 1500000        |
| Всього додаткових затрат    |           | <b>3118400</b> |

Як бачимо, знову є потреба у додатковому персоналі та збільшенні основних засобів, обігових коштів. Цей додатковий сегмент продажів може згенерувати для компанії додатковий оборот біля 3,5 млн. на рік з орієнтовним прибутком за три роки 3,6 млн грн. В цілому цей проект принесе чистий прибуток 481 600 грн за три роки.

Наступне додаткове джерело товарів та збільшення маржинальності – заключення прямих договорів з виробниками. Цей крок потягне за собою такі додаткові затрати(таблиця 3.7):

**Таблиця 3.7 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» шляхом заключення прямих договорів з виробниками, 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат              | Кількість | 2023-2025 рр.  |
|--------------------------|-----------|----------------|
| Менеджер із закупівель   | 1         | 720000         |
| Маркетинг, реклама       |           | 30000          |
| Обігові кошти            |           | 2000000        |
| Всього додаткових затрат |           | <b>2750000</b> |

Цей проект може принести компанії додаткові обороти у розмірі 12 млн.грн.

Але, разом з тим, цей проект дасть можливість знизити затрати на закупках на 15% та підвищити маржинальність. Якщо говорити в абсолютних цифрах, то цей проект може принести компанії 4,2 млн. грн за три роки з чистим прибутком 1 450 000 грн за три роки.

Останній інструмент, який пропонуємо для збільшення обсягів продажів – це здійснення додаткових продажів існуючим клієнтам. Цей інструмент направлений на вибудовування партнерських довгострокових відносин з клієнтами.

**Таблиця 3.8 Розрахунок фінансових затрат «Атланттех» через додаткові продажі товарів існуючим клієнтам, 2023-2025 р., грн.**

| Види затрат              | Кількість | 2023-2025 рр.    |
|--------------------------|-----------|------------------|
| Обігові кошти            |           | 1 000 000        |
| Маркетингові затрати     |           | 30 000           |
| Всього додаткових затрат |           | <b>1 030 000</b> |

Цей канал продажів не потребує особливих додаткових затрат (крім обігових коштів та незначних маркетингових витрат), але може додатково принести в компанію біля 3,5 млн грн на рік. Що стосується прибутку, то він може досягнути 3 200 млн, і відповідно, чистого прибутку 2 170 000 грн. за три роки.

Загальні дані до до збільшення продажів у компанії «Атланттех» надані у таблиці 3.9:

**Таблиця 3.9 Фінансові розрахунки альтернативних стратегій розвитку ТОВ «Атланттех»**

| Дії для збільшення продажів                        | Додаткові затрати | Додаткові обороти три роки | Додатковий прибуток три роки | Додатковий чистий прибуток три роки | Пріоритетність стратегії |
|----------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Продажі у державний сектор через «Прозорро маркет» | 1 864 200         | 9 000 000                  | 3 000 000                    | 1 135 800                           | 4                        |

|                                                                                                                                       |           |            |           |           |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|---|
| Участь у торгах комерційних структур через «Прозорро»                                                                                 | 3 078 400 | 15 000 000 | 5 000 000 | 1 921 600 | 2 |
| Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент                                                                                     | 5 975 000 | 15 000 000 | 6 000 000 | 25 000    | 6 |
| Вишукування у «Прозорро» нових ніш, мало заповнених постачальниками та опрацювання тендерів, що не відбулися за відсутності учасників | 3 118 400 | 10 500 000 | 3 600 000 | 481 600   | 5 |
| Заклучення прямих договорів з виробниками                                                                                             | 2 750 000 | 12 000 000 | 4 200 000 | 1 450 000 | 3 |
| Додаткові продажі товарів існуючим клієнтам                                                                                           | 1 030 000 | 10 500 000 | 3 200 000 | 2 170 000 | 1 |

За даними з таблиці можна проаналізувати у грошовому вираженні запропоновані шляхи для збільшення обсягів продажів та підвищення рентабельності підприємства.

Якщо аналізувати суто цифри у недалекій перспективі (проекти на три роки), то найбільш вдалою з точки зору співвідношення затрат та отримання прибутку є модель додаткових продажів, що належить до стратегії концентрованого розвитку.

Найбільш непривабливою у співвідношенні затрачених коштів і прибутковості є модель розвитку нового напрямку бізнесу(належить до стратегії диверсифікації, оскільки вона потребує найбільших фінансових затрат і принесе найменше прибутку за перші три роки. Але, якщо проаналізувати цей проект у межах хоча б 5 років, то статистичні дані прибутку виростуть, оскільки бізнес буде набирати своїх обертів, а затратна частина буде щороку не такою значною, як у перший рік.

Тепер варто сказати окремо про формування структури компанії. Відповідно до потреб персоналу, що має бути задіяним у розвитку бізнесу, доцільно запропонувати такі структурні підрозділи (рис. 3.2) :

## СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ ТОВ «АТЛАНТТЕХ» НА 2023 РІК



Рисунок 3.2 - Структурні підрозділи ТОВ «Атланттех» на 2023

Отже, підсумувавши вищесказане, для реалізації завдань щодо збільшення частки ринку компанії треба:

1. Збільшити кількість обігового капіталу за рахунок короткострокових позик.
2. Додати продажі у комерційний сегмент, що дасть додатковий оборот особливо у період «застою» клієнтів державного сектору.
3. Заходити в ті сегменти тендерного бізнесу, де є чітка «фільтрація» постачальників і створено бар'єри – гарантійний лист від виробника, довідка із банку про фінансове забезпечення і т.ін.
4. Налагоджувати більш тісні взаємовідносини з постачальниками, перевіряючи їх надійність.
5. Налагоджувати більш зручні партнерські відносини з постачальниками (відтермінування платежу, поставки за рахунок постачальника і т.д.)

6. Проаналізувати тарифи альтернативних перевізників: Укрпошта, невеликі логістичні компанії з власним транспортом та перевести переважну більшість доставок на альтернативні логістичні компанії.
7. Розширити асортимент продукції.
8. Налагодити роботу тільки з перевіреними постачальниками.
9. Гарантійні випадки переводити на виробника, офіційний сервіс.

### **3.3. Оцінка ризиків реалізації конкурентних стратегій ТОВ «Атланттех» та їх мінімізація**

Після того, як прораховано фінансові затрати на запропоновані проекти, що відносяться до стратегій концентрованого розвитку та диверсифікації, варто оцінити ризики реалізації цих стратегій та вжити заходів щодо їх мінімізації. Відповідно до цього, здійснено PESTLE-аналіз – інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища.

Він включає такі аспекти та фактори навколишнього середовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні (рис 3.3):



Рисунок 3.3 - PEST-аналіз для компанії «Атланттех»

**Політичні ризики** відіграють значну роль у визначенні факторів, які можуть вплинути на довгострокову прибутковість ТОВ «Атланттех». Компанія «Атланттех» працює у сфері державних закупівель та має інтегруватися в різні типи політичного середовища та політичні системи ризиків. Досягнення успіху у цій сфері полягає у диверсифікації систематичних ризиків політичного середовища. Перш за все, для ТОВ «Атланттех» варто проаналізувати наступні фактори:

- Політична стабільність в країні
- Ризик військового вторгнення по всій території України
- Ризик затягування війни
- Рівень корупції - особливо рівень регулювання у сфері тендерних закупівель

- Бюрократія та втручання у роботу фінансових компаній
- Правова база для виконання контрактів
- Антимонопольне законодавство
- Норми ціноутворення
- Оподаткування
- Законодавство про заробітну плату - заробітна плата у воєнний час
- Правила робочого графіку під час війни в Україні
- Обов'язкові виплати працівникам

#### **Економічні фактори, що впливають на ТОВ «Атланттех»**

Такі фактори макросередовища, як рівень інфляції, курс іноземної валюти та економічний цикл визначають сукупний попит. У той час, як такі фактори мікросередовища, як норми конкуренції, впливають на конкурентні переваги фірми. ТОВ «Атланттех» може використовувати економічні фактори країни, такі як темпи зростання, інфляція та економічні показники галузі, основні темпи зростання галузі, щоб прогнозувати траєкторію зростання не тільки організації, але і галузі. Економічні фактори, які ТОВ «Атланттех» повинна враховувати при проведенні аналізу, це:

- Наскільки стабільна економіка країни

- Залежність державних закупівель від сформованого бюджету
- Курси валют та стабільність валюти країни
- Ефективність фінансових ринків
- Рівень кваліфікації робочої сили
- Витрати на робочу силу та продуктивність праці в економіці
- Темпи економічного зростання
- Рівень безробіття
- Рівень інфляції

### **Соціальні фактори, що впливають на ТОВ «Атланттех»**

Культура суспільства та спосіб діяльності впливають на культуру організації в середовищі. Соціальні фактори, які керівництво компанії «Атланттех» має взяти для аналізу:

- Демографія та рівень кваліфікації населення
- Класова структура, ієрархія та структура влади в суспільстві.
- Рівень освіти населення
- Культура (гендерні ролі, соціальні домовленості тощо)
- Підприємницький дух та характер суспільства. Деякі суспільства заохочують підприємництво, а інші - ні
- Ставлення суспільства до власного здоров'я, екологічна свідомість тощо
- Інтереси дозвілля

### **Технологічні фактори, що впливають на ТОВ «Атланттех»**

Фірма повинна робити не тільки технологічний аналіз стану галузі, а й швидкості, з якою технології інтегруються в цю галузь. Повільна швидкість дасть більше часу, тоді як висока швидкість технологічних проривів може дати фірмі мало часу, щоб справитись і бути прибутковою. Технологічний аналіз передбачає розуміння таких наслідків:

- Вплив технології на обсяги продажів
- Вплив технологій на структуру роботи «Прозорро»
- Вплив технологій на усунення корупції

### **Екологічні фактори, що впливають на ТОВ «Атланттех»**

На прибутковість організації може вплинути екологічні норми та стандарти. Часом вони тягнуть за собою додаткове фінансування або штрафи. Тому необхідно враховувати ці чинники у веденні бізнесу. Деякі фактори навколишнього середовища, які фірма повинна врахувати заздалегідь:

- Закони, що регулюють забруднення навколишнього середовища
- Норми забруднення повітря та води
- Поводження з відходами
- Ставлення до «зелених» або екологічних програм

### **Юридичні фактори, що впливають на ТОВ «Атланттех»**

Розуміти юридичну складову країни, як працює законодавство країни та як воно може вплинути на роботу компанії, яка діяльність є у правовому полі – це головні аспекти, які повинна розуміти наша компанія, ведучи бізнес в Україні. Існують юридичні фактори, які керівництву ТОВ «Атланттех» слід враховувати під час роботи на ринку:

- Антимонопольне законодавство у сфері держзакупівель
- Закон про інтелектуальну власність
- Трудове законодавство
- Закон про охорону праці
- Захист даних та ін.

Отже, компанія «Атланттех» враховує всі види ризиків, які можуть виникнути при формуванні конкурентної стратегії в сучасних умовах. Це визначається як політичними, так і соціально-економічними факторами і, звісно, не може не враховувати особливостей періоду воєнного часу при реалізації державних закупівель в країні.

Зважаючи на аналіз ринку та місце ТОВ «Атланттех», її фінансові показники, цілі компанії та зважуючи ризики можна сказати, що кожна із стратегій має право на життя. Стратегія концентрованого розвитку дасть більший додатковий оборот у компанії (орієнтовно 4 101 600 грн.) та вимагатиме менших капіталовкладень. Але вона не закрийє проблему сезонності тендерного бізнесу, а це означає, що персонал компанії не буде ефективно

завантаженим у першій половині року та, відповідно не буде вмотивованим фінансово у цей період.

Якщо говорити про стратегія диверсифікації, то вона, у порівнянні з стратегією концентрованого розвитку, менш прибуткова, оскільки за фінансовими прогнозами принесе біля 3 082 400 грн. та потребує більше фінансових інвестицій, особливо у проекті вибудови нового напрямку співпраці з комерційним сегментом ринку. Але, як я уже зазначала, напрямок розвитку «Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент», що відноситься до стратегії диверсифікації – це новий проект, який необхідно розглядати у довгій перспективі. І він у проекції на 5-7 років дасть свої позитивні результати. А найголовніше – заповнить нішу великої частини клієнтів та дасть можливість ТОВ «Атланттех» набагато знизити залежність від сезонності, оскільки у комерційному сегменті вона виражена набагато нижче.

Що варто покращити в компанії:

- Проводити стратегічні сесії один раз на 4 роки, де визначати чіткий курс розвитку компанії. Вже далі стратегічні цілі розбивати на роки, формувати у задачі для підрозділів для виконання
- Продовжувати розвивати лояльність клієнтів завдяки якісному та своєчасному обслуговуванню, програмам лояльності і т.д.
- Продовжувати успішну співпрацю з дистриб'юторами та виробниками, залучати нових партнерів до співпраці
- Зменшити затрати на логістику. Для цього варто проаналізувати альтернативних перевізників: Укрпошта, Делівері і т.д., їх умови роботи та тарифи та оптимізувати затрати.
- Сформувані ефективну систему КПП. Цей інструмент дасть можливість легко досягати цілей, оскільки КПП кожного підрозділу та прагнення його виконання кожним співробітником дасть реальну можливість виконання плану продажів компанії та виконання її стратегічних цілей.

• Запровадити бонусну систему. Правильно побудована система мотивації буде заохочувати працівників працювати найбільш ефективно та продуктивно. Задоволення співробітників (фінансове та моральне) – це запорука відсутності плинності кадрів та бажання співробітників працювати на результат.

• Підвищити трудовий етикет у компанії. Для цього можемо запропонувати такі інструменти: регулярно організовувати конференції і семінари з трудової етики; формувати командний дух за допомогою організації тим-білдінгів, спільних комунікацій; встановити дисциплінарні штрафи (за потреби) за регулярні прояви порушення трудової етики; підбирати персонал, враховуючи цінності компанії та її співробітників

• Запровадити електронний документообіг. Проаналізувати компанії, які забезпечують роботу компанії, застосовуючи електронний документообіг. Це дасть можливість берегти природу (зменшиться використання паперу), зекономити затрати на канцтовари, заощадити робочий час співробітників та партнерів.

• Підвищити іміджу компанії. Практика довела, що формування іміджу компанії - процес складний та багатогранний. Практично кожна компанія, яка визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями. Рекомендується застосовувати комплексний підхід в створенні іміджу досліджуваної компанії, який передбачає:

- створення якомога більш позитивного образу компанії в очах клієнтів та конкурентів;
- високу культуру обслуговування споживачів;
- забезпечення надійності компанії;
- гнучкість ведення політики конкурентної боротьби;
- граничну чесність та порядність у взаємозв'язках із партнерами;
- моральність участі компанії в різного роду політичних, екологічних та соціальних заходах тощо;

- забезпечення сучасності іміджу компанії, що передбачає відповідність сучасним вимогам та критеріям, здатність компанії задовольняти сучасні запити споживачів та надавати такі товари й сервісне обслуговування, які відповідають сучасним стандартам;

- оригінальність іміджу, тобто загальний образ ТОВ «Атланттех» повинен відрізнятися від образів інших компаній, що діють на ринку схожої продукції.

• Мінімізувати загрози, що пов'язані з появою нових конкурентів ТОВ «Атланттех» потребує застосування цілого комплексу серед яких першочерговими є такі:

- вишукування нових конкурентних продуктів;

- зменшення витрат (закупівельних, транспортних, адміністративних тощо);

- збільшення ефективності опрацьованих тендерів;

- покращення іміджу компанії, тощо.

• Запровадити Green office на підприємстві. Чудова нагода попідкуватися про довкілля. Пропоную ту частину документів, яку не покриє електронний документообіг друкувати на вторинному папері. Це збереже наші ліси від вирубування.

• Брати участь у донорській програмі здачі крові. Цей аспект дуже важливий та потрібний зараз, у реаліях війни, коли є велика кількість поранених бійців, які потребують донорської крові. Пропоную запровадити один раз на три місяці здавати кров усім бажаним співробітникам разом. Для цього можна виділити окремий день. Такий спільний захід надає значущості кожного співробітника та згуртовує команду в цілому. Оскільки робити разом спільну благодійну справу – це прекрасно!

Це дуже важливі процеси для системного підходу побудови бізнесу, які дадуть свої позитивні результати.

На сьогоднішній день компанія вузько спеціалізована на тендерному бізнесі у державному секторі. На перспективу варто розробляти такі напрямки, як робота з комерційним сектором як через торговий майданчик «Прозорро»,

так і комерційні продажі, оскільки ці напрямки також перспективні та можуть згладити значну сезонність продажів у державному секторі для компанії.

У цьому розділі проаналізовано дві альтернативні стратегії та шляхи їх реалізації, зважено можливі ризики та зафіксовано можливі удосконалення, які варто запровадити в компанії для більш продуктивної роботи. Ці всі заходи спрямовані на посилення позицій на ринку, збільшення обсягів продажів та підвищення рентабельності ТОВ «Атланттех».

На думку дослідників, у найближчій перспективі на 1-2 роки варто сконцентруватися на стратегії концентроївного розвитку. За цей період необхідно наростити персонал та збільшити фінансові обороти, тим самим закамуювати кошти для запуску проекту «Продажі певних груп товарів у комерційний сегмент».

Наступним витком розвитку компанії буде стратегія диверсифікації, яка внесе свої позитивні зміни у розвиток компанії. Хоча, частково елементи стратегії диверсифікації, такі наприклад, як продажі через «Прозорро Маркет» та участь у торгах через «Прозорро» у комерційний сегмент можна також паралельно застосовувати навіть у найближчі роки.

## ВИСНОВКИ

Тендерний бізнес України має свої особливості діяльності та специфіку. Це вузькоаспектнізована ніша, яка потребує певних знань та практичних навиків. Наша компанія спеціалізується та має чималий досвід саме у цьому бізнесі.

У даній магістерській роботі піднята актуальна на сьогоднішній день тема для ТОВ «Атланттех» - «Розвиток конкурентної стратегії». В першу чергу, це важливо для розуміння, куди рухатись далі. По друге, у роботі ми визначили цілі компанії, яких ми хочемо досягти. По третє, у роботі визначено конкурентні переваги компанії на основі зробленого аналізу конкурентів та внутрішнього аналізу компанії. По-четверте, визначені інструменти, методи, ризики, прораховано фінансові затрати для реалізації завдань компанії. Визначення стратегії для компанії - це вказівник, як компанія має розвиватися.

Відповідно до поставленої мети та означених завдань було зроблено наступні висновки:

1. Аналіз сутності конкурентних стратегій вказує на складність наукової дефініції, яка не має однозначного трактування. В рамках роботи за основу прийнято трактування Ансоффа, який визначає не власне конкурентні стратегії а «стратегії конкуренції» через дії та підходи, які стосуються із управління та направлені на забезпечення результативної діяльності в своїй сфері бізнесу [48].

2. Визначення видів конкурентних стратегій та їх характеристика дозволила визначити, що класифікація конкурентних стратегій визначається через велику кількість ключових факторів, серед яких: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, аналіз фінансових результатів, здійснення SWOT-аналізу підприємства і т. ін.

3. Визначення конкурентних переваг компанії «Атланттех» дало можливість виокремити нашу компанію серед конкурентів та випрацювати психологію успіху, ґрунтуючись на сильних сторонах підприємства

4. Визначення та структурування особливостей діяльності електронного майданчика «Прозорро» дало можливість знайти нові шляхи розширення продажів у компанії «Атланттех» та віднайти інструменти для збільшення оборотів фірми.

5. В роботі відповідно до проведеного аналізу визначено альтернативні варіанти розвитку конкурентної стратегії компанії «Атланттех» серед яких стратегія диверсифіції та концентрованого розвитку, що передбачає врахування особливостей періоду військового стану, ускладнюючи діяльність та функціонування ринку.

6. Фінансові розрахунки затрат для реалізації кожної із стратегій дають можливість наглядно зважити цифри та обрати більш фінансово вигідніші кроки реалізації.

7. В роботі проаналізовано ризики реалізації альтернативних варіантів виходячи з їх політичного, економічного, соціального, технологічного та юридичного підґрунтя та особливостей функціонування тендерного ринку України. Компанія «Атланттех» враховує всі види ризиків, які можуть виникнути при формуванні конкурентної стратегії в сучасних умовах. Це визначається як політичними, так і соціо-економічними факторами і, звісно, не може не враховувати особливостей періоду воєнного часу. Визначення ризиків та їх оцінка зводить їх до мінімуму, що, в свою чергу, є позитивним кроком для розвитку бізнесу.

8. Вся вищенаведена інформація дає можливість стверджувати, що обидві альтернативні стратегії розвитку мають місце у розвитку ТОВ «Атланттех» і можуть існувати паралельно.

Оскільки компанія «Атланттех» відносно молода (працює з 2018 року), для неї запропоновано декілька варіантів подальшого розвитку: стратегію диверсифікації та стратегію концентрованого розвитку. На основі аналізу та фінансових обчислень доведено, що обидві стратегії мають місце і будуть доречними на даному етапі розвитку компанії, доповнюючи одна одну.

### Список використаних джерел:

1. Бельюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: суть та формування на основі оцінки рівня конкурентноспроможності. Економіка, 2014, №2, с. 6-13. URL: [Am6/Downloads/6-13.pdf](#)
2. URL:[https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/prohorenko/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/prohorenko/)
3. URL:<https://buklib.net/books/23424/>
4. Безус П.І., Залізняк З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка, 2017, №12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>
5. Ansoff I. Strategic management, 1989, 519 p.
6. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. ХНЕУ, 2006 – 383 с.
7. Porter M. Competitive strategy. Alpina, 2005, 234 p.
8. Григорчук Т.В. Маркетинг, ун-т «Україна», 2007 URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance>
9. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Питер, 2004, 800 с.
10. URL:[https://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna\\_strategiya\\_p\\_idpriyemstva](https://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna_strategiya_p_idpriyemstva)
11. URL:[https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/prohorenko/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/prohorenko/)
12. Ракша Н.В., Харламова А.О. CRM-менеджмент як ефективний інструмент управління компанією. Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2011, №3, с. 65-71.
13. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1990. 465 p.
14. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент. МАУП, 2005, 416 с.
15. Hamel G. Strategy as stretch and leverage. Harvard business

review, 1993, P. 75.

16. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. Новий світ, 2008. – 424 с.
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. ЦУЛ, 2009. 440 с.
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. КНЕУ, 2018 126 с.
19. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. НТЕУ, 2009. – 147 с.
20. Mescon M. Menagement, 1995. – 817 p.
21. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки, 2009, №4, с.110-122.
22. URL:[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf)
23. Соколенко В.А, Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. Вісник НТУ, 2015, №53, с. 70-74.
24. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. ДУЕП, 2006, 276 с.
25. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Економічна думка, 2006, 390 с.
26. Tompson A. Strategic Management. Vilams, 2007, 928 p.
27. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. КНЕУ, 2004, 699 с.
28. ТОВ АТЛАНТТЕХ. URL:  
[https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/42494507/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42494507/)
29. URL:<https://prozorro.gov.ua/about>
27. URL:  
<https://my.zakupki.prom.ua/cabinet/purchases/service/suppliers/all?c=39710000-2&pod=-1>
28. URL:  
<https://my.zakupki.prom.ua/cabinet/purchases/service/suppliers/all?c=39710000->

[2&pod=-1https://prozakupki.prom.ua/postanova-shho-zmniyetsya-dlya-zamovnykiv-u-derzhavnyh-zakupivlyah/](https://prozakupki.prom.ua/postanova-shho-zmniyetsya-dlya-zamovnykiv-u-derzhavnyh-zakupivlyah/2&pod=-1)

29. URL:

<https://my.zakupki.prom.ua/cabinet/purchases/service/suppliers/all?c=39710000-2&pod=-1><https://www.youtube.com/watch?v=vJpaypaWjkk>

30. URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkkholdery-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/>

31. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>

32. URL: <https://buklib.net/books/24088/>

33. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг. Лібра, 2010, 720 с.

34. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Лібра, 2010, 720с.

35. Карасьов А.Г. Маркетингові дослідження. Освіта, 2018. URL: [https://stud.com.ua/115464/marketing/marketingovi\\_doslidzhennya](https://stud.com.ua/115464/marketing/marketingovi_doslidzhennya)

36. Костюк Г.В., Петраш О.В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. Ефективна економіка, 2013, №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2037>

37. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингово планування на підприємстві. Науковий вісник, 2025, №1, с 43-

57. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1046>

38. Глушак З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Університетська книга, 2011, №17, с 25-40.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24116>

39. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір, 2012, № 68, с.301-309.

40. Прокопенко Н.Г. Шульга А.В. Стратегічне управління витратами в системі стратегічного менеджменту підприємства. КНЕУ, 2012, 360 с.

41. Швіндіна, Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, №1, с.180-192

42. Височин І.В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. Економіка, 2009, випуск 12, с. 19-25.

43. Анісімова О. М., Шикова Л.В. SWOT -аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління ДНУ, 2011, 312с.

44.Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України, 2014, вип. 5, с.295-302.

URL:[http://ird.gov.ua/sep/sep20145\(109\)/sep20145\(109\)\\_295\\_ZarichnaOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20145(109)/sep20145(109)_295_ZarichnaOV.pdf)

45. Вікіпедія. Що таке стратегія бізнесу? URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki>

46. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки, 2012, №4, с. 121 –

128. URL:[http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf)

47.Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. Управління розвитком, 2013, 13, с 108-110.

49. Довгань Л.Є. Стратегічне управління, 2011, 440 с.

50. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством, КНЕУ, 2015, 177с.

51. Омелянченко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Упарвління конкурентноспроможністю підприємства, 2006, - 272 с.

52. TOP 4 найкращих стратегій малого бізнесу, 2021  
URL:<https://online.novaposhta.education/blog/top-4-kraschih-strategij-rozvitku-malogo-biznesu-ta-kompanij>

54. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:7/>

55. Корецький М., Дегтяр А., Дадій О. Стратегічне управління . Освіта, 2007, 247с.

56. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Основи, 1998, 390с.

57. Ковальчук Ю.І. Конкурентна стратегія як елемент системи управління підприємством. КНЕУ, 2023, с.133-135 URL: <https://drive.google.com/file/d/1jMt4Wt6Y76bLO-CeBTiIfbmOUUnbC-tty/view>
58. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці. Дослідження міжнародної економіки: Випуск 2 (67), 2011, с.23-31.
- 59.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. КНТЕУ, 2002, 301 с.
- 60.Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concepts and situations for analysis. Williams, 2000, 412 p.
61. Статут товариства з обмеженою відповідальністю « Атланттех», Київ, 2019
62. За матеріалами підприємства, власна розробка, складено автором

Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

Дата перевірки:  
02.06.2023 16:28:45 EEST

Дата заїту:  
02.06.2023 16:35:52 EEST

ID перевірки:  
1015398253

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Ковальчук Ю.І.Розвиток конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Атланттех»)

Кількість сторінок: 92 Кількість слів: 17283 Кількість символів: 135182 Розмір файлу: 463.93 KB ID файлу: 1015062302

## 11.5% Схожість

Найбільша схожість: 3.19% з Інтернет-джерелом (<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/11b/21485/1/%D0%A1%D0%B0%D0..>

8.64% Джерела з Інтернету 309 ..... Сторінка 94

9.23% Джерела з Бібліотеки 492 ..... Сторінка 98

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-заїті.

Замінені символи 12

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

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ  
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

**КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»  
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ  
КНЕУ-2023**

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>                                            | <b>133</b> |
| <b>Ковальчук Ю.І.</b>                                                                               | <b>133</b> |
| <b>КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ<br/>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>                        |            |
| <b>Циліорик В.Д.</b>                                                                                | <b>136</b> |
| <b>ФОРМУВАННЯ БОРГОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ,<br/>ЯК ОСНОВА ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>              |            |
| <b>Цернюк М.В., Купцов М.В.,Кобець С. В.</b>                                                        | <b>139</b> |
| <b>УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ УКРАЇНСЬКИМИ<br/>ПІДПРИЄМСТВАМИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС</b>                   |            |
| <b>Литвиненко Г.Є.</b>                                                                              | <b>143</b> |
| <b>ВИКОРИСТАННЯ CSR ТА CSV В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-<br/>МОДЕЛЯХ</b>                                       |            |
| <b>Гершкул І.І.</b>                                                                                 | <b>147</b> |
| <b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІРО</b>                                                     |            |
| <b>Валько Я.І.</b>                                                                                  | <b>151</b> |
| <b>ІНВЕСТУВАННЯ В ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРЕВАГИ ДЛЯ<br/>СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТОРІВ</b> |            |
| <b>Перебудов Г.В.</b>                                                                               | <b>155</b> |
| <b>ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br/>ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ED-TECH</b>               |            |
| <b>Денісова М.О.</b>                                                                                | <b>157</b> |
| <b>ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br/>ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПІ ЙОГО СТВОРЕННЯ</b>             |            |
| <b>Mietolkin V.</b>                                                                                 | <b>161</b> |
| <b>DIGITAL TRANSFORMATION OF THE COMPANY: A STRATEGIC<br/>APPROACH TO SALES AND MARKETING</b>       |            |
| <b>Мухлиніна О.О.</b>                                                                               | <b>163</b> |
| <b>ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>                                                      |            |

Саме згідно цієї угоди весь уран, що видобувається в Україні, буде поставлятися до Канади, де буде перероблятися у ядерне паливо, придатне для використання на вітчизняних атомних станціях. Окрім того, в перспективі передбачається у співпраці з американською компанією Westinghouse налагодити виробництво ядерного палива в Україні. Всі зазначені заходи дозволять не лише забезпечити науково-технологічний розвиток вітчизняної енергетики відповідності із сучасними світовими тенденціями, а й створити сприятливі умови для піднесення рівня практик соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

#### **Список літератури:**

1. Роберт Василь. Далі точно без Росії: яке майбутнє в українського урану. – Події тижня. 2023. № 17. С. 5.

## **РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Ковальчук Юлія Ігорівна**  
ННІБО ім. А.Поручника, магістрант  
Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
**Цимбал Людмила Іванівна**

### **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Визначення конкурентної стратегії розвитку підприємства є важливим елементом управління підприємством, відповідно у процесі життєдіяльності будь-якого підприємства важливу роль відіграє вибір конкретної стратегії, що забезпечує високу конкурентну позицію, стратегічні переваги, визначає ключові пріоритети розвитку компанії. Конкурентна стратегія розвитку підприємства - це план дій, який дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів і збільшити свою частку на ринку. Це може бути досягнуто за допомогою різних методів, таких як зниження цін, вдосконалення продукту або послуги, підвищення якості

обслуговування, підвищення ефективності виробництва або розширення ринків збуту.

Вибір конкурентної стратегії підприємства залежить від конкретної ситуації. Загалом, стратегія – це план для підприємства, який розтягнутий у часі та направлений на досягнення основної мети. Що стосується плану, то у стратегії він розглядається без деталей (в цілому) [1].

Що стосується часу: стратегію визначають на 3-5 років життєдіяльності підприємства. Виходячи із стратегії, план розбивають на кожен рік окремо, а потім формують у конкретні завдання для підрозділів підприємства. Стратегія дає можливість ефективно використовувати ресурс (трудовий, фінансовий і т.д.) для досягнення мети підприємства.

Отже, стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [2].

Обрання стратегії залежить від етапу (фази) життєдіяльності підприємства. Виділяють такі:

1. Стратегію зростання (диверсифікації, концентрованого чи інтенсивного розвитку) – у процесі заснування компанії та завоювання ринку.
2. Стратегію стабілізації – утримання завойованої частини ринку.
3. Стратегію скорочення (реорганізації, скорочення бізнесу, оптимізація витрат або закриття бізнесу взагалі – на фінальному етапі бізнесу).

Основні конкурентні стратегії, які можуть бути використані підприємством, включають:

1. Стратегія лідерства за ціною: це означає, що підприємство знижує ціни на свої продукти або послуги, щоб залучити більше клієнтів та конкурувати з іншими гравцями на ринку.

2. Стратегія диференціації: це означає, що підприємство намагається відрізнитися від конкурентів, пропонуючи унікальні продукти або послуги, які не мають аналогів на ринку.

3. Стратегія фокусування: це означає, що підприємство концентрує свої зусилля на конкретному сегменті ринку або географічному регіоні, щоб забезпечити високу ефективність та виключити з конкуренції інших гравців.

4. Стратегія лідерства за якістю: це означає, що підприємство намагається підвищити якість своїх продуктів або послуг, щоб привернути клієнтів, які оцінюють якість більше, ніж ціну [3].

Стратегічне управління відіграє ключову роль у розвитку та життєдіяльності підприємства. Саме цей інструмент допомагає управлінцю визначити конкурентні переваги компанії, закріпити позицію на ринку, що забезпечує, в свою чергу, ефективну життєдіяльність підприємства та успішний його розвиток в ринкових умовах. Стратегічне управління - це впровадження певної концепції, що включає в себе мету підприємства та інтегрований підходи для її реалізації. Саме стратегічне управління дає можливість менеджеру співвіднести цілі підприємства з його можливостями (ресурсами) і врегулювати ці два показники між собою.

Отже, стратегію можна порівняти з генеральним планом, який є основним на підприємстві. Це як дороговказ, до якого треба періодично зазирати, чи не відхиляється підприємство від нього, чи правильно йде до досягнення своєї мети. Іноді трапляється так, що стратегію коригують у процесі її реалізації, оскільки можуть змінитися зовнішні та внутрішні обставини. Тоді управлінець має гнучко відреагувати на ситуацію і внести зміни у «генеральний план». Стратегія залишається ключовим інструментом у розвитку бізнесу.

#### Список літератури:

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентноспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3)

136

2. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 5. С. 295-302. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2014\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_5_35)

3. Прохоренко Т. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. URL: [https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/prohorenko/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/prohorenko/)

4. Безус П. І., Залізняк І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>