

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ
СКЛЯР МІЛЕНИ ВІТАЛІЇВНИ**

Науковий керівник: : к.е.н., доцент Прохорова Єлена Вікторівна

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність конкурентної стратегії бізнес-організації.....	6
1.2. Підходи до формування конкурентної стратегії бізнес-організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	27
2.1. Діагностика діяльності та конкурентної стратегії бізнес-організації.....	27
2.2. Розроблення заходів з удосконалення конкурентної стратегії бізнес- організації.....	46
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. З огляду на складність і нестійкість сучасного етапу розвитку національної економіки, обмеженість ресурсної бази, кризові прояви за багатьма ключовими показниками в умовах повномасштабної війни, значна кількість підприємств опиняється перед необхідністю прийняття стратегічних рішень у середовищі підвищеної невизначеності. У таких умовах особливої ваги набуває питання обґрунтованого вибору конкурентної стратегії, яка здатна забезпечити успішну діяльність підприємства.

Перебування країни у процесі інтеграції до економічного простору країн Європейського Союзу зумовлює потребу в адаптації до нових умов ведення господарської діяльності. Упорядкування управлінських підходів, оновлення організаційних практик, активізація впровадження технологічних інновацій формують нові можливості для розвитку бізнесу, проте одночасно посилюють конкурентний тиск на ринку. Використання накопиченого досвіду з подальшим його перетворенням у стійкі конкурентні переваги виступає ключовим завданням для збереження ринкових позицій підприємства, забезпечення стабільності діяльності та поступового входження до економічного середовища розвинених країн світу. Оновлення систем управління та маркетингової діяльності відповідно до сучасних вимог, формування обґрунтованих критеріїв і принципів вибору напрямів розвитку створюють передумови для більш повного використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах глобалізації бізнес-процесів.

Питання формування та впровадження конкурентної стратегії підприємства були предметом дослідження таких авторів, як: Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М., Шматко Н., Костін В., Ansoff H. I., McDonnell E. J., Бай С. І., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Daft R. L., Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В., Kotler P., Keller K. L., Thompson A. A., Strickland A. J., Porter M., Халімон Т. М., Рожкова Я. В., Набок І. І., Хомутовська Д. П., Соболева Г. Г., Кузнецова І. О., Горбатюк

В. В., Іванов Ю. Б., Кошелупов І. Ф., Полюхович М., Чумак О. В., Соловійова О. О., Петровський О. А., Павлюк Т. І., Гайдей О. В., Євтушенко Н. О., Пільник Т. А., Кузьмінська К. І., Голобородько А., Кубишина Н., Лазаренко Ю., Давиденко М., Онанченко О., Романюк О. Г., Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М., Грановська В. Г., Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М., Фоцій М. Д., Фоцій П. М., Щурко У. В., Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І., Кирилов Ю. Є., Алещенко Л. О., Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтувати заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації на основі узагальнення теоретичних основ і діагностики діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети основними завданнями дослідження є:

- дослідити сутність конкурентної стратегії бізнес-організації;
- визначити підходи до формування та удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації;
- здійснити діагностику діяльності та ідентифікувати конкурентну стратегію бізнес-організації;
- розробити заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Основними методами дослідження стали: метою узагальнення було використано для формування висновків, з метою візуалізації отриманих результатів використовувався табличний та графічний метод, метод аналізу та синтезу був використаний при дослідженні конкурентної стратегії бізнес-організації, метод фінансового та економічного аналізу використовувався під час діагностики діяльності та аналізу конкурентної стратегії бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для формування та посилення конкурентних переваг підприємств оптової торгівлі.

Інформаційну основу роботи сформували нормативно-правові акти України, наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали відкритих інтернет-джерел, фінансова звітність підприємства за 2023-2025 рр..

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конкурентної стратегії бізнес-організації

Результативний курс розвитку підприємства являє собою системно вибудовану програму рішень і дій, спрямованих на досягнення визначених орієнтирів. Він передбачає раціональний розподіл і застосування наявного ресурсного потенціалу компанії з урахуванням змін кон'юнктури ринку, трансформації попиту споживачів і наявних фінансових меж. Формування дієвого стратегічного набору рішень потребує від управлінської ланки ґрунтовного дослідження як зовнішніх умов діяльності, так і внутрішніх можливостей організації, встановлення власних переваг у конкурентному середовищі та створення узгодженого комплексу маркетингових заходів [5].

Дослідження внутрішнього простору підприємства передбачає аналіз фінансових результатів, оцінювання управлінської результативності, професійної підготовки працівників, ділової репутації на ринку та інших чинників, що формують потенціал розвитку. У підсумку стратегічний курс підприємства поєднує значну кількість економічних інструментів забезпечення стійкості господарської діяльності, багатовекторні управлінські завдання і вплив на ключові напрями роботи: виробничу сферу, фінансове управління, маркетингову діяльність, кадрову політику та проектно-конструкторські процеси.

Обрання конкретного напрямку довгострокового розвитку визначається сукупністю передумов, серед яких масштаб бізнесу, фінансова спроможність, стан ринкового середовища та стратегічні наміри власників. Прийняття стратегічного рішення означає інтеграцію управлінських кроків і конкурентних дій різних структурних підрозділів у єдину систему керування. Саме узгоджені управлінські рішення формують цілісну логіку розвитку підприємства. З позицій

сучасної наукової думки стратегія залишається вагомим чинником ділової спроможності організації, орієнтованим на практичну реалізацію управлінських рішень, що здатні трансформувати бізнес-ідеї у відчутні конкурентні переваги в актуальних економічних умовах[6].

Отже, стратегія постає як поєднання заздалегідь визначених управлінських кроків і оперативних рішень, спрямованих на пристосування підприємства до нових обставин, використання перспектив посилення ринкових позицій і нейтралізацію загроз їх послаблення.

Поняття стратегії застосовують у будь-якій підприємницькій діяльності незалежно від розміру бізнесу чи особливостей економічного середовища. Важливо лише неупереджено оцінювати внутрішні процеси організації і умови поза її межами, зважено підходити до ухвалення управлінських рішень стратегічного рівня. За аналогією з військовою сферою економічну стратегію підприємства розглядають як найвищий прояв підприємницької майстерності. Стратегія пов'язана як із теоретичними засадами, так і з практичними аспектами підготовки підприємства до ведення бізнесу. Вона передбачає вивчення закономірностей впливу зовнішніх і внутрішніх чинників – економічних, політичних, організаційних складових так званого стратегічного куба, визначення способів підготовки та реалізації довгострокових дій, постановку цілей і завдань для окремих підрозділів, розподіл ресурсів відповідно до стратегічних горизонтів діяльності. Стратегію можна розглядати як цілісну модель, що поєднує ключові цілі підприємства, його політику та конкретні дії в єдину систему. Вона не зводиться до набору правил поведінки щодо конкурентів або суперників. Йдеться про більш глибокі засади існування підприємства як механізму колективного сприйняття, впливу та практичної діяльності. Продумана стратегія дає змогу впорядкувати використання обмежених ресурсів і забезпечити їх максимально ефективно спрямування з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Отже, стратегія підприємства виступає засобом досягнення бажаних результатів і відображає певну модель управління, яка визначає поведінку організації.

Конкурентна стратегія визначає поведінку підприємства, як воно буде працювати на ринку і за рахунок чого зміцнюватиме власні конкурентні переваги з метою досягнення цілей і сталого розвитку. В таблиці 1.1 наведені порівняння різних науковців у підходах до визначення стратегії конкуренції.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування конкурентної стратегії

Автор	Підхід до розуміння конкурентної стратегії
Ансофф І.	Конкурентна стратегія пов'язана з формуванням відмінностей продукту, темпами зростання підприємства та визначенням пріоритетних напрямів розвитку, реалізація яких забезпечує посилення ринкових позицій компанії.
Бай С.І.	Конкурентна стратегія розглядається як модель поведінки підприємства в межах взаємозв'язку «ринок – розвиток – результат», що формується під впливом структури ринку та спрямовується на зміну конкурентного становища відносно інших учасників галузі.
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П.	Конкурентна стратегія трактується як сукупність управлінських підходів і бізнес-ініціатив, що застосовуються підприємством для ведення конкурентної боротьби, залучення споживачів і зміцнення ринкових позицій.
Дафт Р.	Конкурентна стратегія визначається як базова концепція ведення бізнесу в галузі, що окреслює ключові напрями та інструменти конкурентної взаємодії.
Дикань В.Л.	Конкурентна стратегія пов'язується з розробленням комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження переваг у довгостроковому періоді та створення механізмів адаптації до зовнішніх змін.
Котлер Ф.	Конкурентна стратегія інтерпретується як процес стратегічного планування, заснований на створенні, виборі та просуванні споживчої цінності.
Портер М.	Конкурентна стратегія визначається як система наступальних і захисних управлінських дій, спрямованих на формування стійкого та економічно вигідного становища підприємства в умовах галузевої конкуренції.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Конкурентна стратегія розглядається як комплекс методичних підходів і практичних заходів, спрямованих на залучення клієнтів, здійснення конкурентної боротьби та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Джерело: складено автором за [7-15]

У працях І. Ансоффа [7] увага зосереджується на зв'язку конкурентної стратегії з розвитком підприємства. Основний акцент зроблено на формуванні відмінностей продукції, виборі напрямів зростання та визначенні пріоритетів діяльності. У такому баченні стратегія тісно пов'язана з довгостроковим розвитком і посиленням позицій підприємства через розширення можливостей і ринкової присутності.

С. І. Бай [8] розглядає конкурентну стратегію крізь призму взаємодії підприємства з ринком. У центрі уваги перебуває поведінкова модель, що формується під впливом ринкової структури та спрямована на зміну позиції підприємства відносно інших учасників. Така інтерпретація підкреслює залежність стратегічних рішень від зовнішнього середовища.

У дослідженнях Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко [9] конкурентна стратегія постає як поєднання управлінських підходів і практичних дій. Основний акцент зроблено на інструментах ведення конкурентної боротьби, залученні споживачів і зміцненні ринкових позицій, що надає визначенню прикладного спрямування.

Р. Дафт [10] пов'язує конкурентну стратегію з базовими засадами ведення бізнесу в межах галузі. У такому розумінні вона виступає орієнтиром для визначення ключових напрямів діяльності та способів взаємодії з конкурентним середовищем.

В. Л. Дикань [11] акцентує увагу на розробленні комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому випадку стратегія пов'язується з підтриманням переваг у тривалій перспективі та створенням умов для пристосування до змін зовнішнього середовища.

Ф. Котлер [12] розглядає конкурентну стратегію як складову стратегічного планування, зосереджену на створенні та просуванні споживчої цінності. Така позиція підкреслює маркетингову складову та орієнтацію на потреби споживачів.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд [14] розглядають конкурентну стратегію як поєднання методичних засад і практичних заходів, орієнтованих на залучення клієнтів, протидію конкурентам і зміцнення ринкових позицій. Таке бачення поєднує теоретичну основу з практичною реалізацією.

М. Портер [15] визначає конкурентну стратегію через систему управлінських дій наступального та оборонного характеру, спрямованих на досягнення стійкого та економічно вигідного становища підприємства в галузі.

У цьому підході особливу увагу приділено конкурентній боротьбі та позиціонуванню підприємства.

Халімон Т.М. та Рожкова Я.В. визначають конкурентну стратегію як ретельно сплановану програму дій, спрямованих на здобуття вигідної позиції на ринку та пристосування підприємства до змін у середовищі його діяльності. У цьому контексті конкурентна стратегія окреслює ключові напрями досягнення цілей, пов'язаних зі зміцненням позицій, розвитком і забезпеченням стабільності функціонування в довгостроковій перспективі через концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках. Вона визначає характер взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем [16]. Формування конкурентної стратегії відбувається на основі узагальненої, часто неповної та не завжди точної інформації, а її зміст постійно коригується у процесі діяльності, що потребує налагоджених інформаційно-комунікаційних процесів і ефективного зворотного зв'язку. Через різноплановість діяльності підприємства стратегія має складну внутрішню побудову, слугує базою для розроблення стратегічних планів, програм і проєктів, які визначають напрями розвитку. Вона забезпечує узгодження роботи різних функціональних підрозділів, сприяє досягненню синергетичного ефекту, лежить в основі змін організаційної структури, задає єдиний вектор діяльності для всіх рівнів управління та виступає змістовною основою роботи управлінського персоналу. Крім того, вона сприяє стабілізації внутрішніх відносин у межах підприємства.

Отже, конкурентну стратегію можна розглядати як модель поведінки учасників конкурентної боротьби – підприємств, галузей, регіонів або національних економік, спрямовану на нарощення довгострокових конкурентних переваг за наявних ресурсів і умов діяльності.

Для досягнення переваг у конкурентній боротьбі підприємству необхідно визначити власні позиції на ринку, оцінити ресурсну базу, з'ясувати джерела переваг і окреслити характер дій на ринку, сформувавши цілісну сукупність конкурентних стратегій. Майкл Портер виокремив низку ключових завдань, які мають бути враховані під час їх формування [15]:

1) стратегія має поєднувати технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші складові розвитку об'єкта управління, забезпечуючи їх узгодженість у межах єдиного напрямку;

2) важливим завданням виступає поєднання різних аспектів діяльності підприємства: місії, потенціалу, організаційної побудови, корпоративної культури, системи управління та інших складових, що визначають цілісність організації;

3) орієнтація має бути спрямована не на короткострокові результати, а на досягнення довгострокових цілей, які забезпечують задоволення інтересів суспільства, підприємства та його працівників;

4) зміст стратегії має враховувати сучасні наукові напрацювання в економіці, техніці, управлінні та суміжних сферах знань, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;

5) важливою рисою виступає здатність адаптуватися до різних варіантів розвитку подій у часі і просторі, що потребує гнучкості та готовності до змін;

6) стратегія має забезпечувати концентрацію як стратегічних, так і тактичних переваг, враховуючи потенціал підприємства, вплив зовнішнього середовища, знання, навички та досвід усього колективу. До процесу її розроблення доцільно залучати працівників, здатних до творчого мислення. Відповідальність за кінцеві результати стратегічного рівня покладається на керівника підприємства, тоді як досягнення проміжних результатів забезпечують керівники відповідних підрозділів і виконавці;

7) рівень ризику має залишатися в межах розумного: необхідно уникати як недооцінювання сильних сторін конкурентів, так і переоцінювання власних можливостей, зберігаючи реалістичність оцінок і рішень.

В сучасних умовах нестабільності така стратегія має спиратися на реальні ресурси підприємства та орієнтуватися на досягнення визначених цілей і завдань з урахуванням конкретних умов середовища. Її особливість полягає у створенні не короткострокових, а стійких конкурентних переваг. На процес розроблення впливає значна кількість чинників, взаємодія яких має індивідуальний характер

для кожного підприємства і змінюється з часом. Для формування ефективної конкурентної стратегії підприємству необхідно усвідомити ключові складові своєї діяльності: місію, наявну політику, наявні конкурентні переваги, специфіку організації бізнесу, ринки збуту, продукцію або послуги, ресурсне забезпечення, організаційну структуру, виробничу програму та корпоративну культуру.

У сучасній літературі можна познайомитися із значною кількістю різних конкурентних стратегій, які описані відомими науковцями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення видів конкурентних стратегій науковцями

№	Автор(и)	Назва підходу до конкурентних стратегій	Сутність стратегій
1	М. Портер	Базові конкурентні стратегії	Лідерування за витратами Диференціація Фокусування на окремому сегменті ринку
2	А. Томпсон, А. Стрікланд	Наступальні та оборонні конкурентні стратегії	Стратегії, спрямовані на здобуття конкурентних переваг, їх захист і утримання ринкових позицій
3	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Моделі ціннісних дисциплін	Операційна досконалість Лідерство за продуктом Наближеність до споживача
4	Р. Дафт	Комбіновані конкурентні стратегії та партнерство	Поєднання стратегічних підходів і розвиток співробітництва задля посилення конкурентних переваг

Джерело: складено автором за [20]

Стратегічний набір рішень формується із сукупності конкурентно орієнтованих дій і управлінських методів, від яких безпосередньо залежить якість керування підприємством у ринковому середовищі. Обрання певного вектора розвитку означає, що з наявних альтернатив руху та способів діяльності визначається один пріоритетний напрям, у межах якого компанія вибудовує майбутню траєкторію зростання. У сучасних дослідженнях переважно виокремлюють три базові різновиди конкурентної поведінки підприємства: стратегію виживання, стратегію стабільності та стратегію розвитку.

За несприятливих економічних обставин, під час кризових явищ, інфляційного тиску або загальної нестійкості ринку, підприємства часто зосереджуються на збереженні життєздатності бізнесу. Основне завдання полягає у втриманні позицій і скороченні можливих втрат. Практична реалізація передбачає зменшення витрат, удосконалення виробничих процесів, пошук нових ринкових ніш або припинення діяльності у збиткових сегментах. Потреба в такому курсі дій виникає за систематичного погіршення фінансових результатів і загрози неплатоспроможності.

Підприємства зі стійким становищем на ринку та стабільними фінансовими надходженнями можуть орієнтуватися на підтримання досягнутого рівня розвитку. Пріоритетом стає збереження наявних позицій і уникнення надмірного ризику. Подібний варіант часто обирають компанії, що працюють у сферах із усталеними технологіями та передбачуваним попитом. Проте навіть за стабільних умов можливе впровадження помірних нововведень і розширення товарної номенклатури задля формування підґрунтя довгострокового зростання.

Курс на розвиток передбачає активне нарощування масштабів діяльності. Підприємства, що рухаються у зазначеному напрямі, зосереджуються на збільшенні обсягів реалізації, підвищенні рентабельності та розширенні ринкової присутності. Така орієнтація особливо доречна у сферах із швидкою технологічною еволюцією та інтенсивною конкуренцією. Для втілення планів зростання застосовують широкий спектр інструментів: інноваційні рішення, оновлення та розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту, об'єднання бізнесів і придбання інших компаній.

Класифікація М. Портера виокремлює три базові напрями конкурентної поведінки [15]:

- диференціація;
- лідерство за витратами;
- фокусування.

Узагальнені стратегії Портера слугують інструментами здобуття конкурентної переваги, тобто формування таких умов, за яких підприємство

отримує кращі результати продажів і посилює свої позиції відносно суперників. У межах орієнтації на мінімізацію витрат існують два головні способи досягнення переваги [15]:

- зростання прибутковості через скорочення витрат при збереженні середнього рівня цін у галузі;
- розширення ринкової частки шляхом встановлення нижчих цін із отриманням прийняттого прибутку за рахунок зменшених витрат.

Суть стратегії лідерства за витратами полягає у прагненні зайняти провідну позицію за рівнем витрат у межах галузі або ринку. Самого факту належності до групи виробників із низькими витратами недостатньо, оскільки підприємство може зіткнутися з тиском інших учасників, які здатні ще більше знизити ціни та обмежити можливості розширення частки ринку.

З огляду на це підприємству слід переконатися у здатності досягти першості за витратами, утримувати її, перш ніж обирати відповідний напрям розвитку. Практика свідчить, що успішні компанії у цій сфері зазвичай мають:

- доступ до фінансових ресурсів для інвестування у технології, що забезпечують скорочення витрат;
- високий рівень організації логістичних процесів;
- дешевшу ресурсну базу (праця, сировина, обладнання) разом із налагодженими механізмами постійного зниження витрат порівняно з конкурентами.

Найбільша загроза пов'язана з тим, що переваги у витратах можуть бути відтворені іншими учасниками ринку. Саме тому підприємству необхідно безперервно шукати нові резерви економії.

Диференціація передбачає створення товарів або послуг, які відрізняються від пропозицій конкурентів і сприймаються споживачами як більш привабливі. Конкретні способи реалізації залежать від особливостей галузі та самої продукції, проте найчастіше йдеться про функціональні характеристики, довговічність, рівень сервісу, імідж бренду, важливий для клієнтів. Для

досягнення результативності у межах диференціації організації потребують [16;18]:

- розвинених досліджень, інноваційної діяльності;
- спроможності забезпечувати високу якість продукції або послуг;
- ефективних інструментів збуту та маркетингу, які доносять до ринку переваги унікальної пропозиції.

Великі компанії, що обрали диференціацію, повинні зберігати гнучкість у процесах розроблення нових продуктів. У протилежному випадку виникає ризик втрати позицій під тиском конкурентів, які працюють у вузьких сегментах і пропонують спеціалізовані рішення.

Підприємства, що обирають фокусування, зосереджуються на окремих нішах, глибоко розуміють їхню специфіку та потреби споживачів і на цій основі формують унікальні пропозиції. Така орієнтація часто сприяє формуванню високої лояльності клієнтів до бренду, що знижує привабливість відповідного сегмента для інших гравців. Подібно до стратегій, орієнтованих на широкий ринок, у межах фокусування важливо визначитися, що стане основою – мінімізація витрат чи створення відмінностей. Обрання ніші саме по собі не гарантує успіху: підприємство має запропонувати цінність, яка виходить за межі простого обслуговування окремого сегмента. Організації, що роблять ставку на диференціацію, підкреслюють унікальність характеристик, значущих для споживачів, якості, дизайну, маркетингового супроводу, сервісу чи інноваційності. У разі орієнтації на витрати головна мета полягає у пропозиції найнижчих цін у галузі, спираючись на ефект масштабу або ефективне управління ланцюгом створення вартості. Застосування фокусування дає змогу адаптувати діяльність підприємства до потреб конкретного сегмента, використовуючи або підхід мінімізації витрат, або створення відмінностей – залежно від особливостей обраної ніші.

Отже, конкурентну стратегію доцільно розглядати як модель поведінки учасників конкурентної боротьби – підприємств, галузей, регіонів або національних економік, спрямовану на нарощення довгострокових

конкурентних переваг за наявних ресурсів і умов діяльності. Конкурентна стратегія забезпечує узгодження роботи різних функціональних підрозділів, сприяє досягненню синергетичного ефекту, лежить в основі змін організаційної структури, задає єдиний вектор діяльності для всіх рівнів управління та виступає змістовною основою роботи управлінського персоналу. Крім того, вона сприяє стабілізації внутрішніх відносин у межах підприємства.

1.2. Підходи до формування конкурентної стратегії бізнес-організації

В умовах економічної нестійкості, загострення конкурентної боротьби та зростання вимог споживачів до рівня якості продукції особливе значення для управління підприємством набуває створення та впровадження конкурентної стратегії. Вона спрямовується на формування стійких переваг, визначення інструментів і способів суперництва, що забезпечують промислому підприємству тривале і стабільне перебування на ринку.

У наукових дослідженнях і практичній діяльності застосовуються різноманітні способи побудови конкурентних стратегій. М. Портер наголошує, що їх формування значною мірою залежить від чіткого усвідомлення сутності бізнесу, поставлених цілей і шляхів їх досягнення. На вибір і результативність реалізації стратегії, за його поглядами, впливають такі чинники [15]:

- співвідношення ресурсів, досвіду підприємства порівняно з іншими учасниками ринку;
- внутрішні та зовнішні обмеження конкурентної поведінки, прийнятої для підприємства;
- вплив соціальних і політичних обставин;
- мотиваційні орієнтири та потреби керівництва вищого рівня та персоналу, залученого до впровадження обраних рішень.

Узагальнюючи власні напрацювання, М. Портер визначає послідовність формування конкурентної стратегії, яка передбачає:

- дослідження галузевої структури та рушійних сил розвитку (вивчення конкурентів, споживачів, потенціалу підприємства);
- пошук і оцінювання можливих шляхів здобуття переваг;
- розгляд різновидів стратегій конкуренції;
- відбір найбільш доцільних варіантів і побудову цілісної системи стратегічних рішень.

У 1984 році Г. Мінцберг запропонував узагальнену модель формування стратегії, у межах якої виокремлено три способи [16]:

- плановий;
- підприємницький;
- інтуїтивний (навчання на основі досвіду).

За планового способу стратегія створюється у спеціально організованому процесі планування із залученням висококваліфікованих фахівців, які, використовуючи наукові методи, визначають бажані результати і знаходять найбільш ефективні шляхи їх досягнення. У підприємницькому та інтуїтивному варіантах провідна роль належить керівникові: саме його досвід, знання та здатність передбачати розвиток подій визначають життєздатність обраного курсу та здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. На сучасному етапі перевага здебільшого надається підприємницькому способу, оскільки він більшою мірою відповідає реальним умовам боротьби за ринкове виживання.

Спираючись на наявні наукові підходи, Ф. Котлер запропонував розширену модель процесу створення конкурентної стратегії, яка передбачає[13]:

- формування та проголошення місії підприємства,
- визначення цілей і завдань,
- розроблення планів розвитку господарського портфеля;
- практичне втілення обраного стратегічного курсу.

Іванов Ю. Б. розглядає конкурентну стратегію як детально продуману програму дій, спрямовану на досягнення вигідного становища на ринку та

пристосування до впливу зовнішніх чинників. На його думку, розроблення стратегії має здійснюватися за такими напрямками [21]:

- реагування на зміни в конкурентному середовищі галузі та в економіці загалом;
- формування заходів і ринкових інструментів, здатних забезпечити стійку перевагу;
- узгодження стратегічних ініціатив між функціональними підрозділами;
- розв’язання актуальних проблем конкурентної боротьби.

Процес створення конкурентних стратегій, за Івановим Ю. Б.[21], має циклічний характер і складається з чотирьох етапів:

- оцінювання чинної стратегії;
- розроблення нових стратегічних рішень;
- аналіз можливих ризиків;
- вибір найбільш прийнятних альтернатив.

На думку Кошелупова І. Ф.[22], основою формування конкурентної стратегії виступають такі принципи:

- орієнтація на ринок;
- спрямованість на досягнення визначених цілей;
- комплексний підхід;
- варіативність рішень;
- взаємодія та зворотний зв’язок;
- здатність до адаптації;
- відповідність реальним можливостям підприємства.

Не применшуючи значущості наведених вимог, варто зауважити, що їх перелік потребує ширшого представлення. Опрацювання наукових джерел дало можливість визначити ключові засади формування конкурентної стратегії:

- цільова спрямованість, що передбачає орієнтацію на досягнення чітко окреслених результатів;
- системна узгодженість, яка враховує ієрархічну будову та взаємозалежність елементів стратегії;

- ресурсні обмеження, зумовлені наявними можливостями підприємства;
- комплексний характер, що передбачає врахування всіх сфер діяльності та чинників впливу;
- варіативність, яка забезпечує вибір серед значної кількості можливих рішень;
- оптимізація, спрямована на досягнення максимального результату за умови реалізації поставлених завдань через впорядковану сукупність етапів;
- поетапність дій із урахуванням часових параметрів;
- керованість, що передбачає вплив системи управління на об'єкт управління;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- результативність, яка передбачає встановлення зворотного зв'язку та контроль для оцінювання рівня досягнення визначених цілей із використанням відповідного обсягу ресурсів.

Процесний підхід до формування конкурентної стратегії ґрунтується на загальній стратегії підприємства, яка являє собою цілісний план діяльності промислової організації, спрямований на реалізацію її місії та досягнення визначених орієнтирів із фокусом на довгострокову ефективність. Концепція розвитку виступає як система взаємопов'язаних положень, об'єднаних спільною ідеєю та зорієнтованих на досягнення конкретного результату. Її формування потребує поєднання ринкового та ресурсного бачення з акцентом на особливості ринку, технологічні інновації у виробництві, розширення торговельних зв'язків. Формування конкурентної стратегії має відбуватися як цілісний процес, у межах якого всі складові взаємопов'язані та спрямовані на досягнення основної мети – забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

За позицією [23], процес розроблення конкурентної стратегії включає такі стадії:

- визначення цілей конкурентної боротьби;
- дослідження чинників зовнішнього середовища;
- оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;

- встановлення наявних конкурентних переваг і можливостей їх посилення або створення нових;
- формування сукупності можливих стратегій і вибір найбільш прийнятної.

Початковим етапом виступає формування цілей конкурентної боротьби. Визначення довгострокових і короткострокових орієнтирів забезпечує глибоке розуміння змісту стратегічних рішень і напрямів їх реалізації. Чітко сформульовані завдання створюють передумови для збільшення частки ринку, освоєння нових сегментів або утримання наявних позицій із протидією активним конкурентам.

Важливе значення має аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє виявити загрози та сприятливі можливості, що впливають на досягнення поставлених цілей. Проведення такого аналізу дає змогу встановити стадію життєвого циклу галузі, з'ясувати особливості її структури, уточнити роль і вплив основних конкурентних сил – постачальників, споживачів, наявних і потенційних конкурентів, товарів-замінників, комплементарних продуктів, оцінити масштаби діяльності конкурентів.

Дослідження стратегічного потенціалу підприємства, визначення ключових чинників успіху та слабких сторін у конкурентному середовищі сприяють виявленню внутрішніх процесів, які формують сильні або вразливі позиції. Такий аналіз дає можливість оцінити їх значущість і визначити наявні конкурентні переваги. Важливим елементом виступає оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базується на зіставленні його позицій із іншими учасниками певної конкурентної групи.

Наступним кроком виступає визначення наявних переваг і можливостей їх подальшого розвитку або створення нових, що здійснюється з урахуванням результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування набору можливих стратегій доцільно здійснювати з урахуванням позиції підприємства на ринку, рівня його частки, типу переваг і перспектив розвитку. Важливим етапом виступає вибір стратегії, оскільки на практиці підприємство

зазвичай має декілька альтернативних варіантів. Саме тому виникає потреба у використанні чітких критеріїв для їх оцінювання та відбору.

Завершальний етап передбачає прийняття рішення на основі сукупності таких критеріїв, як унікальність, відповідність конкретній ситуації, рівень невизначеності, адекватність умовам середовища, інтенсивність реалізації та швидкість реагування.

Свідченням слабо опрацьованої конкурентної стратегії виступає низка характерних рис. Передусім ідеться про зосередження уваги на обмеженому переліку питань, що не дає змоги врахувати всю сукупність взаємозв'язків підприємства та специфіку його діяльності. Не менш проблемним є планування розвитку лише в одному напрямі без передбачення резервних варіантів і альтернативних сценаріїв, здатних врахувати можливі зміни умов середовища. Помилкою виступає змішування стратегічних орієнтирів із тактичними діями. До недоліків належить і поверхове врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, використання неперевірених припущень або неточної інформації. Проблему становить і брак досвіду стратегічного мислення та нездатність долати опір змінам, що часто проявляється у відсутності відповідних елементів у стратегічних планах.

Таблиця 1.3 – Ознаки недостатньо опрацьованої конкурентної стратегії

Ознака	Зміст прояву
Обмежене коло уваги	Зосередження на вузькому переліку питань без урахування системних взаємозв'язків підприємства та особливостей діяльності
Одновекторність планування	Розвиток передбачається лише в одному напрямі без резервних рішень і альтернативних сценаріїв
Підміна рівнів управління	Поєднання довгострокових орієнтирів із поточними тактичними діями
Поверховий аналіз середовища	Недостатнє врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу
Ненадійна інформаційна база	Використання неперевірених припущень і неточних даних під час планування
Дефіцит стратегічного мислення	Недостатній досвід формування довгострокових рішень
Опір організаційним змінам	Нездатність упроваджувати перетворення, відсутність відповідних положень у стратегічних планах

Джерело: складено автором за [16]

Щоб конкурентна стратегія давала очікуваний результат, під час її формування варто дотримуватися низки вимог. Насамперед необхідно чітко визначити мету діяльності разом із системою завдань. За відсутності уявлення про довгострокові перспективи підприємства розроблення стратегії втрачає сенс. Не менш важливим є формування стратегічного мислення серед персоналу. Узгодженість інтересів і цінностей працівників із покладеними на них функціями, їхня зацікавленість у розвитку підприємства суттєво впливають на результативність реалізації обраного курсу.

Зростає роль інтелектуального капіталу, що включає знання, практичні навички, досвід, професійні компетентності та накопичені напрацювання колективу. Успішна конкурентна стратегія передбачає достатню гнучкість, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в середовищі, впливати на нього через неочікувані дії щодо суперників, здатні посилити ринкові позиції підприємства. Високу результативність забезпечує здатність стратегії підтримувати та захищати позиції підприємства на ринку. Для цього необхідно створювати надійну систему протидії можливим діям конкурентів, одночасно посилюючи власні переваги, розширюючи можливості розвитку, знижуючи рівень загроз і підвищуючи стійкість до ризиків.

Таблиця 1.4 – Вимоги до формування результативної конкурентної стратегії

Вимога	Зміст та практичне значення
1	2
Визначеність цілей	Чітке формулювання мети діяльності та системи завдань; наявність бачення довгострокового розвитку
Розвинене стратегічне мислення персоналу	Сприйняття працівниками довгострокових орієнтирів розвитку підприємства
Узгодженість інтересів колективу	Відповідність цінностей і мотивації працівників їхнім функціональним обов'язкам та цілям підприємства
Зацікавленість у розвитку	Особиста мотивація персоналу щодо зростання результативності діяльності підприємства
Розвиток інтелектуального капіталу	Використання знань, навичок, досвіду, професійних компетентностей і напрацювань колективу
Стратегічна гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни середовища та впливати на ринкову ситуацію
Активна конкурентна поведінка	Застосування неочікуваних дій щодо суперників задля посилення ринкових позицій

Продовження таблиці 1.4	
1	2
Підтримка ринкових позицій	Спрямованість на збереження та зміцнення становища підприємства
Система протидії конкурентам	Формування механізмів захисту від можливих дій суперників
Посилення конкурентних переваг	Розвиток сильних сторін і розширення можливостей зростання
Зниження загроз і ризиків	Мінімізація негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності
Підвищення стійкості	Зміцнення здатності підприємства протистояти ризикам і зберігати стабільність діяльності

Джерело: складено автором за [16]

Під час формування результативної конкурентної стратегії доцільно орієнтуватися на низку важливих положень.

1. Одним із ключових орієнтирів виступає узгодженість обраного варіанта зі стратегічними чинниками, визначеними за результатами SWOT-аналізу. Якщо запропоноване рішення не спирається на наявні сильні сторони підприємства, не використовує можливості зовнішнього середовища або ігнорує наявні слабкості і потенційні загрози, імовірність досягнення успіху істотно знижується.

2. Важливо оцінити здатність обраного варіанта забезпечити реалізацію раніше визначених завдань, його відповідність загальній місії підприємства. Невідповідність між стратегічними орієнтирами та базовими цілями діяльності ускладнює досягнення бажаних результатів.

3. Суттєвим моментом виступає узгодженість між усіма функціональними стратегіями, що підтримують загальний конкурентний курс. Вони мають бути взаємопов'язаними, не суперечити одна одній і сприяти досягненню спільної мети.

4. Під час вибору напрямку розвитку слід брати до уваги рівень ризику, особливо у випадках, коли реалізація потребує значних обсягів ресурсів або інвестицій. Недооцінка можливих втрат може призвести до небажаних наслідків.

5. Не менш важливо врахувати можливу реакцію різних груп впливу, які належать як до внутрішнього середовища підприємства, так і до зовнішнього

оточення. Сприйняття запропонованих змін працівниками, партнерами, конкурентами чи іншими зацікавленими сторонами здатне істотно вплинути на результати реалізації стратегії.

Таким чином, доцільно виокремити послідовність етапів формування конкурентної стратегії підприємства.

Першим виступає підготовчий етап, у межах якого здійснюються дослідження за двома основними напрямками:

- формування місії;
- визначення цілей діяльності.

Місія підприємства розглядається як відносно стабільний орієнтир на найближчі п'ять років і відображає:

- призначення підприємства з позиції основних видів продукції або послуг, ключових ринків збуту та технологічної бази;
- особливості зовнішнього середовища, у якому здійснюється діяльність;
- організаційну культуру, характер внутрішнього робочого клімату та тип працівників, яких він приваблює;
- уявлення про бажаний напрям розвитку, тобто образ майбутнього підприємства.

Чітко сформульована місія формує розуміння тієї цінності, яку підприємство створює для споживачів, визначає спосіб задоволення потреб обраного сегмента ринку. Встановлення коротко-, середньо- та довгострокових цілей потребує виважених рішень, оскільки саме вони формують основу для подальшого вибору конкурентної стратегії.

Другим виступає аналітичний етап, який включає дві складові:

- дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- вивчення зовнішніх умов діяльності.

Оцінювання внутрішнього потенціалу передбачає виявлення змін усередині підприємства, що можуть бути використані як сильні сторони, визначення їх значущості та здатності стати підґрунтям для формування конкурентних переваг. У процесі такого аналізу доцільно не обмежуватися

внутрішньою діагностикою різних сфер діяльності та застосовувати принципи бенчмаркінгу, зіставляючи ресурсне забезпечення підприємства з провідними галузевими практиками. Такий підхід сприяє обґрунтованому вибору найбільш ефективного напрямку конкурентного розвитку.

Дослідження зовнішнього середовища промислового підприємства являє собою процес вивчення макро- та мікрооточення, у межах якого визначаються наявні та потенційні загрози, сприятливі можливості, здатні впливати на досягнення поставлених цілей. При здійсненні такого аналізу доцільно зосереджувати увагу на низці ключових характеристик ситуації [19]:

- взаємозв'язок між чинниками зовнішнього середовища;
- рівень складності оточення;
- мінливість і ступінь невизначеності умов діяльності.

Третій етап, прогностно-плановий, передбачає визначення, на основі всебічного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов, обмежень у діяльності підприємства, можливих ризиків і перспектив розвитку. На цій основі здійснюється розроблення детального плану реалізації обраної стратегії із зазначенням строків виконання окремих етапів і очікуваних результатів.

Четвертий етап пов'язаний із відбором найбільш доцільних альтернатив з урахуванням необхідності досягнення поставлених цілей і мінімізації небажаних впливів. Саме на цій стадії приймається остаточне управлінське рішення щодо впровадження конкретної конкурентної стратегії з урахуванням сукупності чинників, серед яких важливе місце займають галузева належність, специфіка цілей діяльності, особливості внутрішньої організації підприємства.

Завершальний етап полягає у здійсненні моніторингу та оцінюванні результативності реалізації обраної стратегії з позиції досягнення визначених кінцевих результатів. Показники оцінювання можуть мати як грошове, так і негрошове вираження. Більш детальний розгляд системи показників результативності у контексті формування конкурентної стратегії промислового підприємства доцільно здійснювати в подальших розділах дослідження.

Таблиця 1.5 – Етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Етап	Назва етапу	Зміст етапу	Основні складові / дії
1	Підготовчий	Формування базових орієнтирів діяльності підприємства	- Формування місії - Визначення цілей (коротко-, середньо-, довгострокових) - Визначення ринків, продуктів, культури, бачення розвитку
2	Аналітичний	Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	- Аналіз внутрішнього потенціалу (сильні сторони, ресурси) - Бенчмаркінг - Аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікрофактори) - Виявлення загроз і можливостей
3	Прогнозно-плановий	Визначення перспектив розвитку та планування діяльності	1. Виявлення обмежень і ризиків 2. Прогнозування розвитку 3. Розробка плану реалізації стратегії (строки, результати)
4	Вибір стратегії	Прийняття управлінського рішення щодо оптимальної альтернативи	1. Аналіз альтернатив 2. Врахування цілей, ризиків, галузі, структури підприємства
5	Контроль і оцінка	Моніторинг реалізації стратегії та оцінка її ефективності	1. Контроль виконання 2. Оцінка результатів (фінансових і нефінансових) 3. Аналіз досягнення цілей

Джерело: складено автором

Отже, попри наявність певних відмінностей у підходах до формування конкурентної стратегії підприємства, більшість із них об'єднує спільна спрямованість на створення більшої цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін порівняно з конкурентами. Розроблення ефективної конкурентної стратегії являє собою складний багатокомпонентний процес, що виступає необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства та має вагоме практичне значення. Реалізація стратегічних рішень із урахуванням ринкової ситуації, своєчасне виявлення відхилень від запланованих орієнтирів і реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Конкурентна стратегія слугує базисом ринкової поведінки підприємства та визначає логіку досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Вона зосереджується на управлінських рішеннях і практичних діях, спрямованих на формування та зміцнення стійких позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика діяльності та конкурентної стратегії бізнес-організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОВІ ПЛЮС» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим в Україні від 26 листопада 2013 року та здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі. Юридична адреса підприємства: 04136, Україна, м. Київ, вул. Стеценка, буд. 4, кв. 26. Статутний капітал товариства становить 3 000 грн, що сформований внесками засновників. Структура власності передбачає рівномірний розподіл корпоративних прав між двома учасниками: Троцик Інною Євгеніївною та Жуком Олександром Васильовичем, кожен з яких володіє часткою у розмірі 50 % статутного капіталу. Керівництво підприємством здійснює директор Троцик Віталій Петрович.

Назва	•ТОВ «ОВІ ПЛЮС»
Адреса	•04136, Україна, місто Київ, вул. Стеценка, буд. 4 кв. 26
Дата заснування	•26.11.2013
Директор	•Троцик Віталій Петрович
Код ЄДРПОУ	•38992796
Статутний капітал	•3 000 грн.
Основний вид діяльності	•46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності	•Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, •Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення •Оптова торгівля іншими проміжними продуктами •Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Власники/засновники	•Троцик Інна Євгеніївна, 50% •Жук Олександр Васильович, 50%

Рисунок 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до класифікації КВЕД є 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля, що передбачає здійснення операцій з купівлі та реалізації широкого спектра товарів без вузької галузевої спеціалізації. Підприємство здійснює низку суміжних видів діяльності, а саме діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, оптову торгівлю товарами господарського призначення та іншими проміжними продуктами, роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах. Сфера діяльності ТОВ «ОВІ ПЛЮС» охоплює операції з постачання та реалізації товарів різного призначення, що формує гнучку модель ведення бізнесу та дозволяє підприємству адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

На сьогодні компанія здійснює торгівлю високоякісними плівками для укриття теплиць, агроволокном, агросітками, тощо. Компанія активно розвивалася, використовуючи досягнення сучасних технологій та виробляючи максимально зручні умови взаємодії з клієнтами.

Діяльність підприємства регулюється законодавством України та внутрішніми нормативними документами. До основних законодавчих актів належать: Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про захист прав споживачів».

Організаційна структура підприємства відображена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Джерело: складено автором на основі [1]

Координація діяльності здійснюється директором, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи підприємства: бухгалтерія, відділ продажів та маркетингу, відділ логістики. Така структура передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками та забезпечує оперативність управлінських рішень у процесі здійснення господарської діяльності. Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів та виконанням податкових зобов'язань. Відділ продажів та маркетингу зосереджує функції, пов'язані з організацією збуту продукції, пошуком нових клієнтів, підтримкою взаємодії з контрагентами, реалізацією рекламних та маркетингових заходів. У межах діяльності цього підрозділу здійснюється аналіз попиту, формування комерційних пропозицій та супровід укладення договорів поставки.

Відділ логістики ТОВ «ОВІ ПЛЮС» відповідає за організацію постачання товарів, координацію процесів транспортування, взаємодію з постачальниками та контроль за переміщенням товарних потоків. До його функцій належить забезпечення своєчасного виконання замовлень та оптимізація логістичних операцій у межах діяльності підприємства.

У 2023 році загальна кількість працівників становила 4 особи, серед яких один працівник виконував функції керівника, один – функції бухгалтерського обліку, один працівник відповідав за продажі та маркетинг, і один – за логістичні процеси. У 2024 році чисельність персоналу залишалася незмінною і також становила 4 особи з аналогічним функціональним розподілом обов'язків. У 2025 році відбулося розширення кадрового складу підприємства, що пов'язано з необхідністю посилення операційної діяльності та розподілу функціонального навантаження між працівниками. Станом на 2025 рік структура персоналу включає 6 працівників:

- керівний персонал – 1 особа;
- бухгалтерія – 1 особа;
- відділ продажів та маркетингу – 2 особи;
- відділ логістики – 2 особи.

Збільшення чисельності працівників відбулося у підрозділах, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією товарів та організацією їх постачання, що свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та зростання обсягу операцій. Річний обсяг закупівель підприємства становить 15 138 380 грн., що відображає значний масштаб використання матеріальних ресурсів у процесі господарської діяльності. Забезпечення виробничих потреб здійснюється через обмежене коло основних контрагентів, частка яких у загальній структурі постачання розподіляється нерівномірно.

Найбільшу питому вагу має ТОВ «Планета Пластик», на яке припадає 60 % загального обсягу поставок. ТОВ «СПАНРАЙЗ» забезпечує 25 % необхідних ресурсів, тоді як на ТОВ «ПЛАСТМОДЕРН» припадає 15 % постачань. Подібна концентрація закупівель свідчить про значну залежність підприємства від обмеженої кількості партнерів.

Співпраця з постачальниками здійснюється на основі довгострокових договірних відносин, що сприяє стабільності матеріально-технічного забезпечення та формує передумови для планування процесів продажу у середньо- та довгостроковій перспективі. Товари зберігаються на власних складських площах підприємства, що дозволяє формувати певний запас та забезпечувати безперервність діяльності підприємства.

Середній термін доставки товарів становить від двох до трьох днів, що забезпечує відносно швидке поповнення запасів та підтримання стабільності діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність ТОВ «ОВІ ПЛЮС» орієнтована на формування стійких конкурентних позицій і довгострокової взаємодії зі споживачами. Стратегічні маркетингові рішення на ТОВ «ОВІ ПЛЮС» передбачають:

- 1) дослідження цільових сегментів ринку та аналіз конкурентного середовища;
- 2) формування унікальної торговельної пропозиції;
- 3) розвиток цифрової присутності через сайт, соціальні мережі та маркетплейси;

- 4) застосування інструментів контекстної та таргетованої реклами;
- 5) участь у галузевих виставках і B2B-переговорах.

Каналами маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» є:

- SEO-оптимізація та контент-маркетинг;
- Email-маркетинг;
- Промоційні та стимулюючі заходи збуту.

Закупівельна діяльність ТОВ «ОВІ ПЛЮС» створює основу для ресурсного забезпечення операційного процесу підприємства. Основні етапи закупівельного циклу включають визначення потреб у матеріалах і товарах, пошук та оцінювання постачальників за критеріями вартості, якості та надійності, формування замовлень і договірне оформлення поставок, моніторинг виконання зобов'язань і розрахункових операцій. Закупівельні процедури регламентуються внутрішніми положеннями підприємства та нормами законодавства.

Наступним кроком проаналізуємо показники діяльності підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників балансу підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС» в 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Активи, тис. грн.	119,3	789,9	982,9
темپ приросту, %		562,11	24,43
Необоротні активи, тис. грн.	0	2,3	12,3
темп приросту, %		0,00	434,78
Оборотні активи, тис. грн.	119,3	787,6	970,6
темп приросту, %		560,18	23,24
Власний капітал, тис. грн.	3	3	3
Зобов'язання, тис. грн.	116,3	786,9	979,9
темп приросту, %		576,61	24,53
Поточні зобов'язання, тис. грн.	116,3	786,9	979,9
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Упродовж досліджуваного періоду активи підприємства мали чітку динаміку до зростання із 119,3 тис. грн. в 2023 році до 982,9 тис. грн. в 2025 році.

Також за досліджуваний період необоротні активи підприємства зросли з 0 в 2023 році до 12,3 тис. грн. в 2025 році. Оборотні активи зросли з 119,3 тис. грн. в 2023 році до обсягу в 970,6 тис. грн. в 2025 році.

Власний капітал за досліджуваний період становив 3 тис. грн.

Поточні зобов'язання на підприємстві зростали на 576,6% із 116,3 тис. грн. в 2023 році до 786,9 тис. грн. в 2024 році. За 2025 рік поточні зобов'язання зросли ще на 24,5% до 979,9 тис. грн.

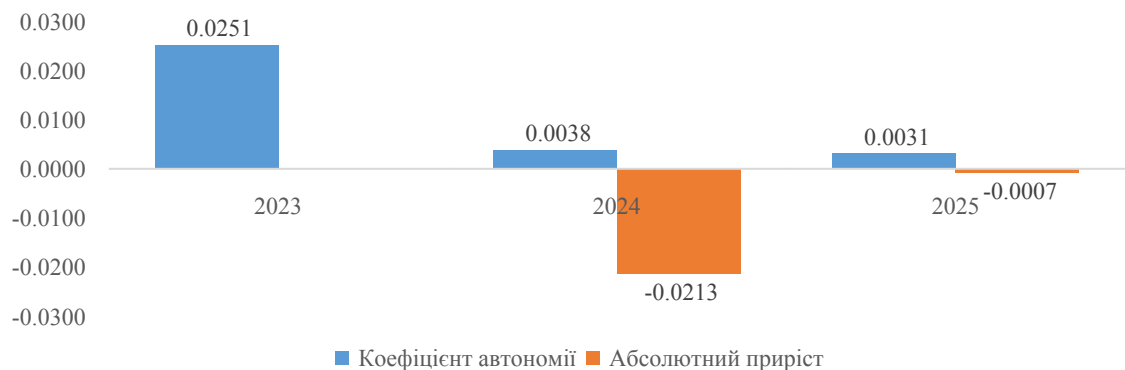


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «ОВІ ПЛЮС» в 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка коефіцієнту автономії за період 2023-2025 рр. свідчить про високу залежність підприємства від позикових коштів, адже при нормативному значенні в 0,5 коефіцієнт на підприємстві упродовж досліджуваного періоду становив менше 0,02.

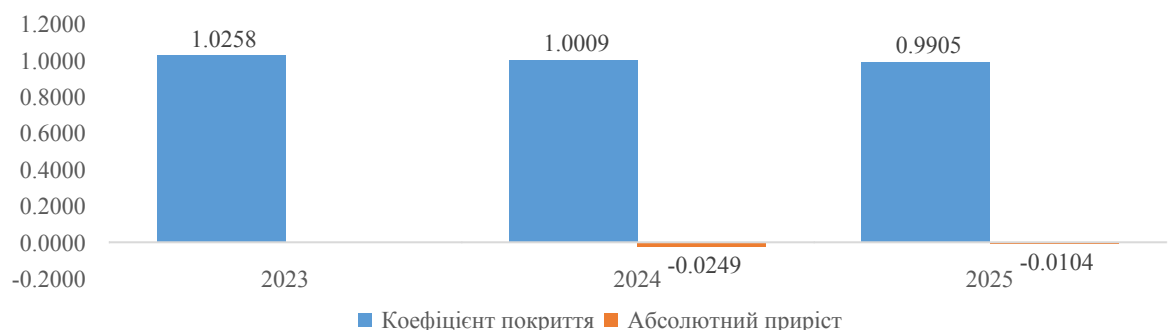


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнту покриття ТОВ «ОВІ ПЛЮС» в 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт покриття мав динаміку до скорочення із 1,0258 в 2023 році до 0,9905 в 2025 році. Значення показника менше 1 вказує на неможливість покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС» в 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	9 415,90	13 045,90	17 824,80
темپ приросту, %		38,55	36,63
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8 852,00	12 615,3	16 636,30
темп приросту, %		42,51	31,87
Інші операційні витрати, тис. грн	445,5	320,9	543
темп приросту, %		-27,97	69,21
Разом витрати, тис. грн	9 297,50	12 936,2	17 179,30
темп приросту, %		39,14	32,80
Чистий прибуток, тис. грн	118,4	109,7	645,5
темп приросту, %		-7,35	488,42
Рентабельність продажу, %	1,26	0,84	3,62
Абсолютний приріст		-0,42	2,78
Рентабельність активів, %	99,25	13,89	65,67
Абсолютний приріст		-85,36	51,79

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За період 2023-2025 рр. чистий дохід підприємства мав тенденцію до зростання із 9415,9 тис. грн. в 2023 році до 13045,9 тис. грн. в 2024 році, або на 38,55%. В 2025 році чистий дохід зріс на 36,63% до 17824,8 тис. грн.

Витрати підприємства мали аналогічну тенденцію до зростання із 9297,5 тис. грн. в 2023 році на 39,14% до 12936,2 тис. грн. в 2024 році. В 2025 році витрати підприємства зросли на 32,8% до обсягу в 17179,3 тис. грн.

Чистий прибуток в 2024 році скоротився на 7,35% до 109,7 тис. грн., проте в 2025 році показник зріс на 488,4% до обсягу в 645,5 тис. грн.

Упродовж досліджуваного періоду рентабельність продажу була на низькому рівні і становила від 1,26% в 2023 році до 3,62% в 2025 році.

Операційна діяльність підприємства базується на сукупності взаємопов'язаних основних та підтримувальних процесів, що забезпечують

безперервність господарського циклу, формування вартості та задоволення потреб споживачів.

Стратегічний розвиток підприємства визначається довгостроковими орієнтирами зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій. Ключовими стратегічними напрямками ТОВ «ОВІ ПЛЮС» є:

- ринкова експансія передбачає розширення територіального охоплення збутової діяльності, розвиток оптової та роздрібної торгівлі, формування нових каналів дистрибуції продукції;
- оптимізація витрат спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів шляхом скорочення логістичних і операційних витрат та впровадження цифрових рішень для автоматизації обробки замовлень.

Система цілепокладання підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС» формується на основі кількісних і якісних індикаторів результативності:

- зростання обсягів реалізації продукції не менше ніж на 10 % у межах річного періоду;
- скорочення операційних витрат на логістичне обслуговування щонайменше на 10 %.

Проведемо SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «ОВІ ПЛЮС», оцінки можливостей і загроз ринкового середовища з метою формування ефективних конкурентних стратегій підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	Зростання попиту на матеріали для тепличного господарства та інтенсивного землеробства Розвиток аграрного сектору та державні програми підтримки фермерства Розширення електронної комерції та цифрових каналів продажу Розширення асортименту товарів різного призначення Вихід на нові регіональні ринки та розвиток партнерської мережі Впровадження цифрових інструментів управління продажами та сервісом	Посилення конкуренції на ринку агроматеріалів Нестабільність економічного середовища Валютні коливання та подорожчання імпортової продукції Зростання вартості логістики та енергоносіїв Зниження платоспроможності частини клієнтів Ризики порушення ланцюгів постачання

Сильні сторони (S) Гнучка модель ведення бізнесу завдяки поєднанню операцій із постачання та реалізації товарів різного призначення Спеціалізація на торгівлі високоякісними матеріалами для аграрного сектору (плівки для укріття теплиць, агроволокно, агросітки тощо) Здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури Клієнтоорієнтований підхід та створення зручних умов взаємодії з партнерами Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками та сформована клієнтська база Досвід роботи на ринку аграрної продукції України	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) Розширення ринків збуту завдяки гнучкому управлінню асортиментом і швидкому реагуванню на потреби агровиробників. Активний розвиток онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами. Розширення товарного портфеля відповідно до запитів фермерських господарств. Використання налагоджених партнерств для масштабування збутової мережі.	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) Використання гнучкості бізнес-моделі для оперативної адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Утримання стабільної клієнтської бази через високий рівень сервісу та консультаційний супровід. Посилення репутації надійного постачальника якісної продукції в умовах конкуренції. Диверсифікація товарних груп для зниження залежності від окремих сегментів попиту. Оптимізація логістики із застосуванням сучасних технологій для стримування зростання витрат.
Слабкі сторони (W) Обмежені масштаби діяльності порівняно з великими дистриб'юторами Залежність від імпортних постачальників частини асортименту Сезонні коливання попиту на окремі групи товарів Обмежені інвестиційні ресурси для масштабування діяльності Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)• Модернізація складської та логістичної інфраструктури для зниження витрат і підвищення масштабованості діяльності. Автоматизація обліку, управління продажами та складських процесів через цифрові рішення. Підвищення кваліфікації персоналу у сфері B2B-продажів і цифрового маркетингу. Розвиток електронної комерції для зменшення залежності від сезонних каналів збуту.	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) Оптимізація витрат і логістичних процесів з урахуванням зростання вартості транспортування та енергоносіїв. Диверсифікація постачальників для зменшення імпортозалежності та ризиків перебоїв постачання. Впровадження CRM-систем і цифрових інструментів управління бізнес-процесами. Удосконалення системи планування товарних запасів із урахуванням сезонності попиту.

Джерело: складено автором.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ОВІ ПЛЮС» свідчать про наявність конкурентних переваг, сформованих завдяки гнучкій бізнес-моделі, спеціалізації на якісних матеріалах для аграрного сектору та клієнтоорієнтованому підходу. Поєднання операцій постачання і реалізації товарів різного призначення

забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури та створює умови для стабільного розвитку. Стимувальними чинниками залишаються сезонність попиту, обмежені фінансові ресурси та залежність від імпортних поставок. Зовнішні можливості пов'язані з розвитком аграрного виробництва, цифровізацією торгівлі та розширенням регіональної присутності. Загрози ринкового середовища обумовлюють необхідність підвищення операційної ефективності, диверсифікації постачань і впровадження сучасних управлінських інструментів. Комплексна оцінка факторів формує підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості.

Зовнішнє середовище підприємства формує умови його функціонування на ринку та визначає можливості подальшого розвитку. Фактори зовнішнього впливу поділяються на дві групи: фактори прямої дії (додаток Б табл. Б.1), які безпосередньо взаємодіють із підприємством, та фактори непрямой дії (додаток Б табл. Б.2), що формують загальні економічні та соціально-політичні умови діяльності.

Значну роль серед позитивних факторів непрямой дії відіграють економічні та науково-технічні умови. Передусім вагоме значення має розширення ринку оптової торгівлі, поступове збільшення попиту на відповідну продукцію, активний розвиток інформаційних технологій, поширення електронної комерції. Сукупність зазначених умов відкриває перспективи для розширення масштабів діяльності підприємства, покращення організації управлінських процесів, використання сучасних цифрових рішень у сфері обліку, комунікації з партнерами та управління операційною діяльністю. Разом із позитивними передумовами вагомий вплив мають і фактори стримувального характеру, - економічні та політико-правові. Серед найбільш вагомих ризиків варто відзначити нестабільний стан національної економіки, зростання інфляції, коливання валютного курсу, що безпосередньо впливають на вартість закупівель, фінансові результати підприємства та рівень платоспроможності клієнтів. Вагомим ускладненням для підприємницької діяльності виступає політична нестабільність у державі, регулярні зміни податкового законодавства,

які змушують підприємства постійно адаптувати власну фінансову політику, систему обліку та планування витрат. Стримуючим чинником є демографічні тенденції, скорочення чисельності населення та міграція працездатних кадрів. Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ОВІ ПЛЮС» характеризується значною динамічністю. Поряд із можливостями розвитку, пов'язаними з технологічним прогресом і розширенням ринку, підприємство змушене враховувати ризики економічної нестабільності, демографічних змін та регуляторного тиску. Ефективна адаптація до цих умов потребує гнучкої стратегії управління, активного використання цифрових технологій і постійного моніторингу змін зовнішнього середовища.

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на поточну діяльність підприємства та визначають його позиції на ринку. Оцінка факторів прямого впливу зовнішнього середовища свідчить, що діяльність ТОВ «ОВІ ПЛЮС» значною мірою залежить від взаємодії з клієнтами, конкурентами та постачальниками. У клієнтському середовищі вагомими перевагами є наявність постійних покупців, довгострокова співпраця з ними, зростання кількості підприємств малого та середнього бізнесу серед клієнтів, підвищення попиту на продукцію оптової торгівлі. Разом з тим спостерігається залежність від великих покупців, чутливість клієнтів до цін і можливість переходу до інших постачальників у разі вигідніших умов. У конкурентному середовищі позиції підприємства підтримуються досвідом роботи на ринку, використанням сучасних інформаційних технологій, наявністю кваліфікованого персоналу та гнучкістю управління. Суттєвим фактором впливу залишається високий рівень конкуренції, активна маркетингова діяльність конкурентів і можливість їхнього цінового маневру. Середовище постачальників характеризується наявністю налагоджених партнерських відносин, стабільністю поставок і можливістю формування широкого асортименту товарів. Проте підприємство залежить від окремих постачальників, а зміни закупівельних цін, умов постачання або затримки поставок можуть впливати на стабільність роботи. Таким чином, пряме зовнішнє середовище підприємства формує як сприятливі умови для розвитку,

пов'язані з налагодженими діловими зв'язками та досвідом роботи на ринку, так і певні ризики, зумовлені конкуренцією, залежністю від ключових клієнтів і постачальників.

Далі здійснимо PEST-аналіз ТОВ «ОВІ ПЛЮС» з метою визначення впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства та ідентифікації можливостей і ризиків його розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактор	Фактори впливу
Політичні (Р)	Державна підтримка аграрного сектору та фермерських господарств
	Податкове регулювання малого та середнього бізнесу
	Митне регулювання імпорتنних агро матеріалів
	Державні програми розвитку підприємництва та цифровізації бізнесу
Економічні (Е)	Коливання валютного курсу та вплив на імпортні закупівлі
	Інфляційні процеси та зростання логістичних витрат
	Динаміка розвитку аграрного виробництва в Україні
	Купівельна спроможність агропідприємств і фермерських господарств
	Зміни вартості енергоносіїв і транспортних послуг
Соціальні (S)	Зростання попиту на продукцію для тепличного вирощування
	Розвиток малого фермерства та агропідприємництва
	Підвищення вимог клієнтів до якості продукції та сервісу
	Поширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами
	Кадрове забезпечення та міграційні процеси
Технологічні (Т)	Використання сучасних технологій у торгівлі та логістиці
	Впровадження CRM- та ERP-систем управління бізнесом
	Автоматизація складського обліку та логістичних процесів
	Розвиток e-commerce платформ і маркетплейсів
	Інноваційні агро матеріали для підвищення ефективності агровиробництва

Джерело: складено автором.

Аналіз результатів PEST-оцінки показує, що політичні чинники формують регуляторні умови функціонування підприємства та визначають можливості державної підтримки аграрного сектору. Економічні фактори впливають на собівартість імпоротної продукції, логістичні витрати та фінансові результати

діяльності. Соціальні тенденції визначають структуру попиту на агроматеріали та зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, що потребує розвитку клієнтоорієнтованих підходів. Технологічні зміни створюють передумови для цифрової трансформації бізнес-процесів, автоматизації управління продажами та підвищення ефективності логістики. Узагальнення результатів PEST-аналізу забезпечує аналітичну основу для стратегічного планування та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Оцінку конкурентного середовища доцільно проводити через призму моделі п'яти сил Портера. Даний аналіз надає можливість деталізувати умови збуту широкого асортименту товарів, визначити силу впливу клієнтів і постачальників, з'ясувати ступінь тиску з боку альтернативних пропозицій і нових учасників ринку. Сформовані висновки створюють основу для прийняття управлінських рішень з урахуванням особливостей оптової торгівлі аграрною продукцією та супутніми матеріалами.

Аналіз загрози альтернативних товарів для ТОВ «ОВІ ПЛЮС» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання ризику появи товарів-замінників для ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори впливу	Опис ринкової ситуації	Рівень загрози	Наслідки для діяльності підприємства
Наявність альтернативних матеріалів	На ринку представлені інші види укривних матеріалів (полікарбонат, дешеві полімери, тканинні аналоги)	Середній	Перерозподіл попиту залежно від ціни та властивостей
Вторинний ринок	Використання повторно вживаних укривних матеріалів	Низький	Обмежений вплив через втрату якості таких товарів
Інноваційні матеріали	Поява нових агротехнологічних рішень	Середній	Необхідність оновлення товарного асортименту
Витрати переходу	Заміна матеріалів не потребує значних витрат для клієнтів	Високий	Висока мобільність попиту

Джерело: складено автором.

Оцінювання впливу покупців для ТОВ «ОВІ ПЛЮС» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання впливу споживачів для ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори впливу	Опис ринкової ситуації	Рівень впливу	Наслідки для діяльності підприємства
Структура клієнтів	Основу становлять фермерські господарства, тепличні комплекси та дистриб'ютори	Високий	Зростання вимог до цін та умов постачання
Обсяги закупівель	Закупівлі здійснюються партіями різного масштабу	Середній	Залежність від сезонності попиту
Чутливість до ціни	Висока орієнтація на вартість продукції	Високий	Обмеження маржі
Наявність альтернатив	Значна кількість постачальників аналогічної продукції	Високий	Легкість зміни контрагента
Витрати зміни постачальника	Перехід до іншого продавця не створює суттєвих труднощів	Високий	Низький рівень прив'язаності клієнтів
Вимоги до сервісу	Очікування швидкої доставки та консультацій	Середній	Підвищення ролі логістики та обслуговування

Джерело: складено автором.

Оцінювання впливу постачальників для ТОВ «ОВІ ПЛЮС» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінювання впливу постачальників для ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори впливу	Опис ринкової ситуації	Рівень впливу	Наслідки для діяльності підприємства
Кількість постачальників	Наявні як вітчизняні, так і іноземні виробники	Середній	Можливість часткового вибору
Частка імпорту	Значна залежність від імпортованих товарів	Високий	Вплив валютних коливань
Цінова нестабільність	Коливання вартості полімерної сировини	Високий	Зміна закупівельних цін
Можливість заміни постачальника	Наявність альтернатив, але не завжди рівноцінних	Середній	Обмежена гнучкість
Обсяги закупівель	Підприємство не формує домінуючий попит	Низький	Обмежений вплив на умови
Логістика	Залежність від міжнародних поставок	Середній	Ризики затримок

Джерело: складено автором.

Оцінювання ймовірності входу нових учасників подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання загрози появи нових конкурентів для ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори впливу	Опис ринкової ситуації	Рівень загрози	Наслідки для діяльності підприємства
Вхідні бар'єри	Відносно невисокі витрати для початку оптової торгівлі	Високий	Легкість появи нових компаній
Доступ до товарів	Можливість швидкого налагодження постачання	Високий	Зростання кількості конкурентів
Необхідність досвіду	Потреба у знанні ринку та клієнтів	Середній	Перевага досвідчених компаній
Лояльність клієнтів	Низька прив'язаність до постачальників	Високий	Перехід клієнтів до нових гравців
Регуляторні умови	Відсутність складних обмежень	Низький	Спрощення входу
Іноземні компанії	Активна присутність імпортерів	Високий	Посилення конкуренції

Джерело: складено автором.

Оцінювання інтенсивності суперництва подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання рівня конкуренції для ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори впливу	Опис ринкової ситуації	Рівень конкуренції	Наслідки для діяльності підприємства
Кількість продавців	Велика кількість оптових постачальників	Високий	Загострення боротьби за клієнтів
Однорідність продукції	Товари мають подібні характеристики	Високий	Конкуренція за рахунок ціни
Темпи розвитку ринку	Залежність від аграрного сезону	Середній	Нерівномірність попиту
Роль сервісу	Важливість швидкості постачання	Середній	Посилення значення логістики
Постійні витрати	Помірний рівень витрат	Середній	Гнучкість у ціноутворенні
Бар'єри виходу	Невисокі	Низький	Відносна мобільність учасників ринку

Джерело: складено автором.

Таким чином, аналіз свідчить про наявність інтенсивної конкуренції на ринку оптової торгівлі аграрними матеріалами, де здійснює діяльність ТОВ «ОВІ ПЛЮС». Найбільший тиск пов'язаний із високою кількістю продавців і однорідністю товарів, що зміщує суперництво у площину цінових рішень та умов постачання. Значний вплив мають покупці, які легко змінюють постачальників і орієнтуються передусім на вартість продукції. Вплив

постачальників відчутний через залежність від імпортних поставок і нестабільність закупівельних цін. Вхід нових учасників не супроводжується значними бар'єрами, що підтримує високий рівень конкуренції. Альтернативні товари також впливають на попит, особливо у сегменті дешевших матеріалів. За таких умов доцільним є розширення асортименту, вдосконалення логістики, підвищення якості обслуговування та формування стабільних відносин із клієнтами.

Ринок постачання матеріалів для тепличного господарства та рослинництва в Україні сформований переважно торговельними компаніями-дистриб'юторами, що забезпечують агровиробників покривними матеріалами, засобами вирощування та супутньою продукцією.

З метою визначення прямих конкурентів підприємства в табл. 2.10 побудуємо карту стратегічних конкурентів.

Таблиця 2.10 – Стратегічні групи конкурентів на ринку оптової торгівлі аграрними покривними матеріалами

Стратегічна група	Рівень спеціалізації	Масштаб діяльності	Характеристика діяльності	Типові представники (приклади)	Рівень конкурентного тиску
Великі універсальні дистриб'ютори	Низька (широкий асортимент)	Високий (національний/міжнародний)	Широкий портфель товарів, розвинена логістика, імпортно-експортні операції	Великі агротрейдери, міжнародні трейдингові компанії	Непрямий (ціновий вплив)
Спеціалізовані оптові компанії (агро, товари для саду, сировина)	Висока	Середній	Фокус на окремих товарних категоріях (насіння, добрива, агропродукція, сировина)	AGROMAX (оптова торгівля агропродукцією, хімічними товарами, паливом) ; Agro-Market.ua (онлайн-супермаркет товарів для саду та дому, >15 тис. позицій) ; спеціалізовані агропостачальники	Високий (прямі конкуренти)
Малі локальні постачальники	Середня	Низький (локальний рівень)	Обмежений асортимент, робота в межах одного регіону, часто без масштабування	Локальні оптові фірми, регіональні склади та посередники	Низький (ситуативний вплив)

Джерело: складено автором.

На сьогодні основними конкурентами підприємства є магазини інтернет-торгівлі товарами для аграрного сектору, а саме – AGROMAX та Agro-Market.ua.

1. AGROMAX функціонує як інтернет-платформа, що забезпечує широкий асортимент продукції для аграрного сектору. Діяльність підприємства орієнтована як на великі сільськогосподарські господарства, так і на домогосподарства та приватних користувачів, які здійснюють обробіток земельних ділянок. Концептуальна основа діяльності полягає у задоволенні потреб споживачів у підвищенні ефективності рослинництва, впровадженні раціональних підходів до догляду за рослинами та використанні продукції, що відповідає критеріям якості та екологічної безпечності. В основі функціонування підприємства лежить відповідальне ставлення до природних ресурсів, ґрунтового покриву та екосистем загалом. Місія AGROMAX полягає у сприянні підвищенню продуктивності землекористування та формуванню сприятливих умов для розвитку рослин із мінімізацією антропогенного впливу на довкілля. Для сільськогосподарських підприємств пропонуються засоби, що дозволяють досягати стабільних виробничих результатів, тоді як для індивідуальних користувачів – продукція, адаптована до простоти застосування та безпечності. Діяльність підприємства не обмежується реалізацією продукції, а передбачає надання інформаційно-консультаційної підтримки, орієнтованої на підбір оптимальних рішень відповідно до специфіки господарювання. Такий підхід сприяє підвищенню результативності використання ресурсів і забезпеченню сталого розвитку агровиробництва. Організаційні принципи діяльності включають дотримання нормативно-правових вимог щодо обміну та повернення товарів, формування цінової політики з урахуванням доступності для різних категорій споживачів, забезпечення варіативності способів оплати та логістики. Окрему увагу приділено розвитку партнерських відносин із оптовими покупцями шляхом формування спеціалізованих умов співпраці. Ключовими характеристиками функціонування AGROMAX є фахова обізнаність у сфері аграрної продукції, системний підхід до обслуговування клієнтів та орієнтація на впровадження ефективних і екологічно доцільних рішень.

2. Онлайн-супермаркет товарів для садівництва, городництва та побутового використання Agro-Market.ua розпочав функціонування у 2013 році. Формування підприємства базується на попередньому досвіді господарської діяльності, що бере початок у 1990-х роках, коли було засновано перший стаціонарний торговельний об'єкт на ринку «Привоз», який продовжує здійснювати діяльність. Станом на сьогодні асортимент продукції, представлений на веб-ресурсі підприємства, перевищує 15 000 найменувань, які зберігаються на власних складських потужностях. Логістичні процеси організовані таким чином, що відвантаження замовлень здійснюється безпосередньо зі складу підприємства без залучення посередницьких структур, що знижує ризики невідповідності товару та затримок у доставці. У процесі розвитку підприємства пріоритет було надано формуванню широкого асортименту продукції належної якості та забезпеченню належного рівня виконання замовлень. У випадках виникнення спірних ситуацій вони вирішуються із залученням відповідного підрозділу, діяльність якого спрямована на врегулювання питань із урахуванням інтересів споживачів.

Здійснимо порівняння конкурентів по відношенню до ТОВ «ОВІ ПЛЮС» на основі наступних критеріїв (табл. 2.10). Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.10 – Матриця конкурентного профілю ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Фактори конкурентоспроможності	Агро-Пласт (ТОВ «ОВІ ПЛЮС»)	AGROMAX	Agro-Market.ua
1	2	3	4
Широта асортименту, бал (1–5)	4	3	5
Кількість представлених позицій на сайті, од.	Понад 2000	Понад 1600	Понад 15000
Цінова конкурентоспроможність, бал	5	3	4
Вартість агроволокна Agreeen чорне 50 г/м ² , 5 м, грн	350 грн.	458,4 грн.	423 грн.

Продовження таблиці 2.10			
1	2	3	4
Сторінка вартості	https://agroplast.com.ua/index.php?route=product/product&path=61&product_id=61904	https://agromax.in.ua/catalog/ahrovolokno-plivka/ahrovolokno-agreen-p-50	https://agro-market.net/ua/catalog/item/agrovolokno_mulchiruyushchee_chernoe_plotnost_50_shirina_3_2m_dlina_5m/
Логістика та швидкість поставок, бал	5	5	5
Кількість днів доставки товарів, днів	1–2 дні	1–2 дні	1–3 дні (оцінка, власний склад)
Розвиненість каналів збуту, бал	3	3	5
Наявність фізичних магазинів в регіонах України	ні	ні	так
Репутація та досвід роботи, бал	5	5	4
Дата заснування інтернет-магазину	2008	2011	2013
Цифрові канали продажу, бал	4	4	5
Наявність інтернет-магазину	так	так	так
Сайт	https://agroplast.com.ua/	https://agromax.in.ua/	https://agro-market.net
Сервіс і клієнтоорієнтованість, бал	3	3	5
Підтримка клієнтів 24/7	ні	ні	частково (чат/онлайн)

Джерело: складено автором.

Також побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ОВІ ПЛЮС» на рис. 2.4.

Матриця свідчить, що ТОВ «ОВІ ПЛЮС» займає стійкі конкурентні позиції на ринку агро матеріалів. Підприємство має переваги у ціновій політиці, що особливо важливо для фермерських господарств і малих агровиробників. Лідером за інтегральною оцінкою є Agro-Market.ua з масштабною інфраструктурою та широкими каналами збуту.

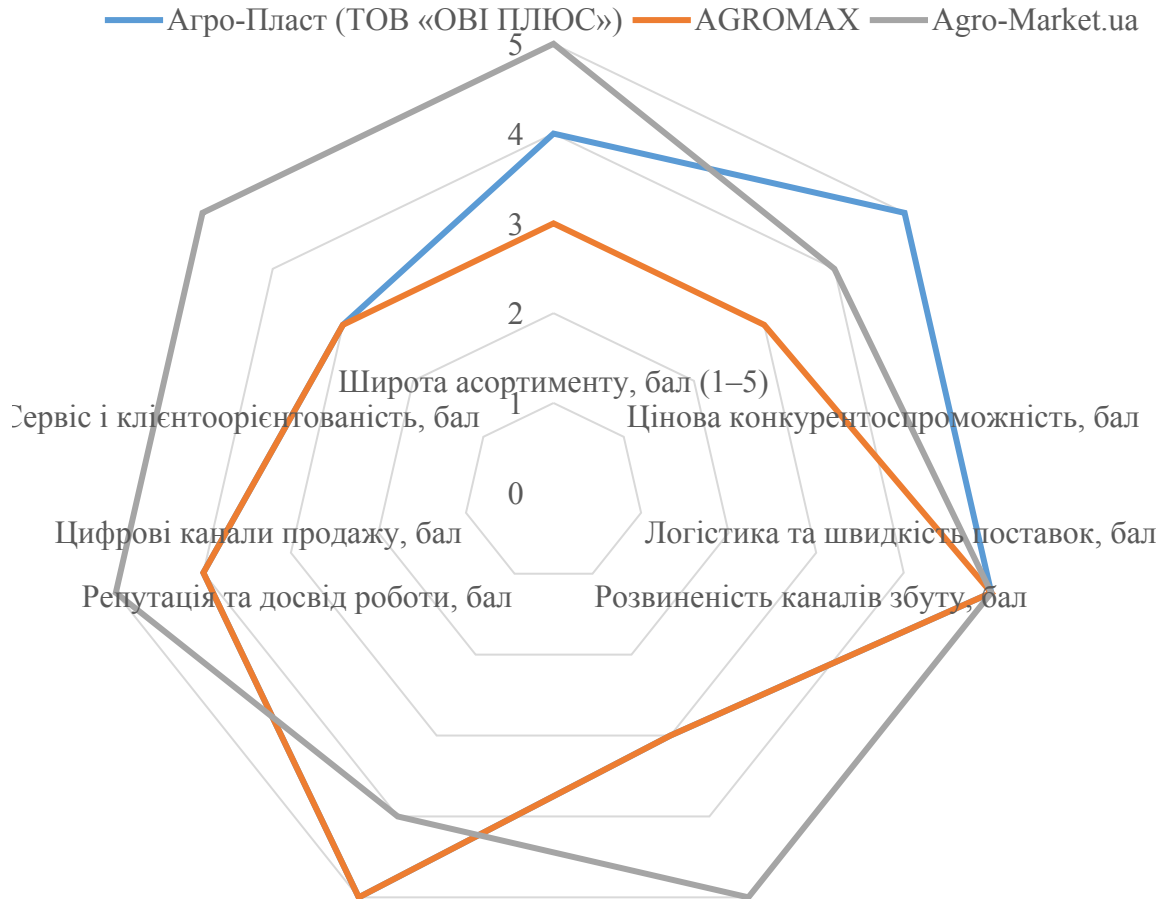


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ОВІ ПЛЮС»
Джерело: складено автором.

Таким чином, конкурентне середовище ТОВ «ОВІ ПЛЮС» формується великими дистриб'юторами та спеціалізованими торговельними компаніями, які працюють у сегменті забезпечення агровиробників матеріалами для тепличного господарства та інтенсивного землеробства.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації

Аналіз внутрішнього середовища та фінансово-економічних показників підприємства, свідчить про наявність передумов для формування та посилення

його конкурентних переваг та покращення конкурентної стратегії, попри окремі виклики у діяльності.

1. Низький рівень рентабельності діяльності. Попри значне зростання чистого доходу від реалізації (з 9 415,9 тис. грн. у 2023 р. до 17 824,8 тис. грн. у 2025 р.), рентабельність продажу залишається на досить низькому рівні. У 2023 році вона становила 1,26 %, у 2024 році знизилася до 0,84 %, а у 2025 році зросла до 3,62 %. Така ситуація пояснюється значною часткою витрат у структурі доходу, високою собівартістю реалізованої продукції. Напрями вирішення проблеми є: оптимізація структури витрат підприємства, пошук більш вигідних умов співпраці з постачальниками, удосконалення цінової політики, розширення асортименту товарів з вищою маржинальністю. В Україні середньогалузеве значення для галузі в 2024 році становило 8,64% [39] (дані за 2025 рік на момент написання роботи відсутні).

2. Висока залежність від позикових коштів. Аналіз структури капіталу показує надзвичайно низький рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії знизився з 0,0251 у 2023 році до 0,0031 у 2025 році. При цьому власний капітал підприємства становить лише 3 тис. грн, тоді як зобов'язання зросли з 116,3 тис. грн до 979,9 тис. грн. Наявна структура джерел фінансування свідчить про значну залежність підприємства від позикових коштів та підвищує фінансові ризики. Для вирішення даної проблеми необхідно: збільшити обсяг власного капіталу шляхом реінвестування прибутку, здійснити залучення додаткових внесків власників, оптимізувати структуру зобов'язань, поступово зменшити кредитне навантаження.

3. Погіршення показників ліквідності. Коефіцієнт покриття у 2023 році становив 1,0258, у 2024 році – 1,0009, а у 2025 році знизився до 0,9905, що вказує на зниження здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зменшення цього показника створює ризик виникнення проблем з платоспроможністю підприємства у разі погіршення умов діяльності. З метою вирішення проблеми погіршення показників ліквідності доцільно підвищити

ефективність управління оборотними активами, сформувати резерв ліквідних коштів, здійснити оптимізацію структури поточних зобов'язань.

4. Значне зростання витрат підприємства. Загальна сума витрат підприємства зросла з 9 297,5 тис. грн. у 2023 році до 17 179,3 тис. грн. у 2025 році. Хоча темпи зростання витрат дещо нижчі за темпи зростання доходів у 2025 році, їх рівень залишається досить високим. Особливо помітне зростання інших операційних витрат у 2025 році (на 69,21 %), що потребує контролю з боку керівництва підприємства. Напрямами вирішення проблеми зростання витрат підприємства є впровадження системи контролю витрат, автоматизація окремих бізнес-процесів, оптимізація адміністративних та операційних витрат.

5. Дисбаланс структури активів і джерел їх формування. Активи підприємства зросли з 119,3 тис. грн. у 2023 році до 982,9 тис. грн. у 2025 році. Основну частину активів становлять оборотні активи. Проте їх зростання відбувається переважно за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Така ситуація свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства. Напрями вирішення проблеми: формування власних джерел фінансування активів, оптимізація структури активів підприємства, підвищення ефективності використання оборотних коштів, поступове збільшення частки необоротних активів.

Проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ОВІ ПЛЮС» свідчить про позитивну динаміку зростання доходів, активів та прибутку підприємства. Разом з тим діяльність підприємства супроводжується низкою проблем, серед яких найбільш вагомими є низький рівень рентабельності, висока залежність від позикових коштів, погіршення показників ліквідності та зростання витрат.

Наступним кроком визначимо загрози зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентних переваг ТОВ «ОВІ ПЛЮС» в табл. 2.11.

Для підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС» підвищення конкурентних переваг може здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками.

1. Розширення та оптимізація асортименту продукції Підприємству доцільно систематично аналізувати попит клієнтів та доповнювати асортимент товарами, які користуються підвищеним попитом на ринку. Розширення товарного асортименту створює умови для залучення ширшого кола споживачів і сприяє нарощуванню обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.11 – Основні проблеми формування конкурентних переваг та покращення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Проблема	Причини виникнення	Напрями вирішення
Висока залежність від окремих клієнтів	Значна частка продажів припадає на великих покупців; існує ризик втрати клієнтів або зменшення обсягів закупівель	розширення клієнтської бази; розвиток нових каналів збуту; використання електронної комерції; диверсифікація клієнтського портфеля
Чутливість клієнтів до рівня цін	Обмежена платоспроможність клієнтів та можливість переходу до інших постачальників	удосконалення цінової політики; впровадження системи знижок і програм лояльності; підвищення якості сервісу
Високий рівень конкуренції на ринку	Наявність великої кількості підприємств оптової торгівлі, активна маркетингова діяльність конкурентів, розширення їх асортименту	розширення асортименту продукції; підвищення якості обслуговування клієнтів; розвиток маркетингових комунікацій; формування конкурентних переваг
Залежність від постачальників	Підприємство залежить від окремих постачальників; можливі зміни цін, умов постачання або затримки поставок	диверсифікація постачальників; укладання довгострокових контрактів; створення резервних каналів постачання; оптимізація логістики
Висока вартість впровадження сучасних технологій	Потреба у цифровізації бізнес-процесів та використанні сучасних інформаційних систем	поетапне впровадження цифрових технологій; використання хмарних рішень; залучення інвестицій та державних програм підтримки цифровізації

Джерело: складено автором на основі аналізу факторів зовнішнього середовища

2. Розвиток клієнтської бази та урізноманітнення ринків збуту. Скорочення залежності від обмеженого кола великих покупців можливе завдяки виходу на нові сегменти ринку, налагодженню співпраці з підприємствами

малого і середнього бізнесу, активізації взаємодії з регіональними партнерами, використанню електронних каналів продажу.

3. Удосконалення цінової політики. Гнучка система формування цін, застосування знижок, бонусних програм і персоналізованих комерційних пропозицій для постійних клієнтів підсилює їхню зацікавленість у співпраці з підприємством і стимулює повторні закупівлі.

4. Поліпшення рівня обслуговування клієнтів. Скорочення тривалості оброблення замовлень, удосконалення логістичних процесів, надання консультаційної підтримки покупцям, запровадження сучасних стандартів сервісу сприяють зміцненню довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

5. Диверсифікація постачальників і вдосконалення логістики. Розширення переліку постачальників, укладання довгострокових договорів співпраці та формування альтернативних каналів постачання знижують імовірність перебоїв із поставками продукції і сприяють стабілізації витрат підприємства.

6. Розвиток маркетингових комунікацій та формування бренду підприємства. Активна присутність у соціальних мережах, створення контенту інформаційного та рекламного характеру, використання онлайн-реклами, участь у галузевих виставках і професійних заходах сприяють зростанню впізнаваності бренду і зміцненню ділової репутації підприємства.

Отже, реалізація наведених напрямів створить передумови для посилення ринкових позицій ТОВ «ОВІ ПЛЮС», зменшення залежності від окремих партнерів, підвищення стабільності обсягів реалізації продукції та формування довготривалих конкурентних переваг.

Вважаємо, що в сучасних умовах для підприємства ТОВ «ОВІ ПЛЮС» з метою підвищення конкурентних переваг на ринку оптової торгівлі доцільно спрямувати зусилля на розвиток системи маркетингових комунікацій та цілеспрямоване формування бренду підприємства із залученням цифрових каналів просування та удосконаленням внутрішніх бізнес-процесів. Її реалізація

передбачає комплексне поєднання інструментів ринкового позиціювання з цифровізацією операційної діяльності підприємства. Пропоновані заходи охоплюють:

- забезпечення активної присутності підприємства у соціальних мережах;
- підготовку та поширення інформаційного і рекламного контенту;
- застосування інструментів таргетованої та онлайн-реклами;
- участь у галузевих виставкових заходах і професійних подіях;
- впровадження інформаційної системи автоматизації обробки замовлень.

Сукупність зазначених дій формує цілісну модель просування продукції та оптимізації внутрішніх операцій. Проблематика, що зумовлює необхідність впровадження запропонованих рішень, пов'язана з недостатнім рівнем впізнаваності підприємства на галузевому ринку, обмеженим охопленням потенційної клієнтської аудиторії, низькою інтенсивністю використання цифрових каналів збуту, значними витратами часу на обробку замовлень і збереженням ручних операцій в управлінні заявками.

Метою впровадження виступає розширення клієнтської бази підприємства, нарощення обсягів реалізації продукції, зміцнення ринкових позицій, скорочення тривалості операційного циклу та зростання продуктивності праці персоналу. Актуальність запропонованого заходу визначається посиленням ролі цифрового маркетингу у секторі міжкорпоративної взаємодії та потребою автоматизації процесів збутової діяльності підприємств. Передбачається впровадження CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами SalesDrive, яка забезпечить автоматизацію обробки замовлень, ведення клієнтської бази, контроль оплат, координацію роботи відділу продажів і логістики та оперативну аналітику збутової діяльності. Інформаційна система SalesDrive є спеціалізованою CRM-платформою для підтримки управлінських та операційних процесів у комерційних організаціях, насамперед у підприємств, що здійснюють продаж продукції через інтернет-канали. Система спроектована

для централізованого збирання, зберігання та обробки даних про комерційні взаємодії, стан замовлень, комунікації з клієнтами та супутні операції доставки і платежів. Інформаційна система включає набір програмних модулів, які реалізують підтримку циклу продажів від надходження запиту до фінального розрахунку, забезпечують зв'язок з зовнішніми сервісами (телефонія, месенджери, служби доставки, платіжні шлюзи тощо)[3].

Вартість купівлі інформаційної системи на 6 осіб буде коштувати на рік – 4332 грн. (<https://salesdrive.ua/prices/>).

Бюджет витрат на розвиток системи маркетингових комунікацій становить 240 тис. грн. Бюджет формується за рахунок власних джерел фінансування, а саме чистого прибутку підприємства за 2025 рік.

Таблиця 2.12 – Бюджет витрат на впровадження CRM-системи та розвиток маркетингових комунікацій

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн	Періодичність	Джерело фінансування	Складові витрат
1	Придбання CRM-системи SalesDrive (6 користувачів)	4,332	річний бюджет	Чистий прибуток	Ліцензія на користування системою
5	Розвиток цифрового маркетингу	240,0	річний бюджет	Чистий прибуток	Реклама, просування, SMM, контекстна реклама
	Разом	244,332			

Джерело: складено автором

Для проведення маркетингових заходів буде залучено агенцію «TEASER creative & digital agency» (<https://teaser.agency/kontakti>) та буде здійснено купівлю пакету послуг Start (<https://teaser.agency/poslugi/paket-start>).

Пакет Start являє собою інтегроване рішення, орієнтоване на забезпечення результативного входження суб'єкта господарювання у середовище соціальних мереж. У межах зазначеного пакета здійснюється повний супровід цифрових сторінок, що передбачає розроблення та публікацію

контенту, ініціювання взаємодії з аудиторією, налаштування та ведення таргетованих рекламних кампаній.

Структура пакета Start включає такі складові:

1) SMM-напрямок:

- формування стратегії просування, розроблення рубрикатора та контент-плану;
- адаптація матеріалів, наданих замовником, до вимог цифрових платформ;
- створення та розміщення оригінального текстового та візуального контенту;
- організація та проведення виїзних фото- та відеозйомок;
- підбір і редагування зображень для публікацій;
- адміністрування сторінок та управління взаємодією з користувачами;
- розроблення та реалізація інтерактивних заходів, спрямованих на розширення аудиторії (конкурси, акційні механіки, опитування).

2) PPC-напрямок:

- запуск однієї–двох рекламних кампаній у соціальних мережах із налаштуванням таргетингу на визначені сегменти аудиторії;
- надання рекомендацій щодо обсягів рекламного бюджету;
- проведення проміжного оцінювання результативності кампаній;
- постійний моніторинг та коригування параметрів рекламних активностей;
- підготовка щомісячної аналітичної звітності.

Ключові переваги пакета Start:

- 1) цілісна організація процесів просування із забезпеченням повного циклу робіт;
- 2) зменшення витрат часу та оптимізація використання ресурсів замовника;
- 3) орієнтація на попередньо сформовану стратегію дій;

4) можливість оперативного розгортання діяльності та адаптації до змін середовища;

5) забезпечення відкритості результатів і можливості їх системного контролю.

За рахунок впровадження пропонованого заходу на підприємстві відбудеться:

1. Зростання доходів від реалізації продукції. Активні маркетингові комунікації забезпечать розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів. За реалістичного сценарію приріст реалізації може становити 2-4% за рахунок:

- залучення нових покупців через соціальні мережі;
- підвищення повторних продажів завдяки впізнаваності бренду.

2. Підвищення конверсії звернень у замовлення. Таргетована реклама дозволяє працювати з аудиторією, яка вже має попит на продукцію підприємства. Зростання коефіцієнта конверсії навіть на 2–3% формує стабільний грошовий потік без збільшення постійних витрат.

3. Скорочення операційних витрат. Впровадження інформаційної системи забезпечить:

- автоматизацію прийому та обробки замовлень;
- зменшення ручної праці персоналу;
- зниження кількості помилок в обліку;
- скорочення часу виконання замовлень до одного дня;
- економія адміністративних витрат становитиме 5–7% витрат на управління, що формує фінансовий резерв (економія до 80 тис. грн. на рік).

4. Прискорення оборотності замовлень. Швидша обробка заявок підвищить здатність підприємства опрацьовувати більше замовлень без розширення штату, що дозволить обслуговувати більший обсяг клієнтів у межах наявних ресурсів.

Таблиця 2.13 – Очікувані результати впровадження CRM-системи та розвитку маркетингових комунікацій

Напрямок впливу	Сутність змін	Джерело формування ефекту	Вплив на фінансові показники підприємства	Обсяг, тис. грн. на рік
Зростання доходів від реалізації	Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів	Залучення нових клієнтів через соцмережі; повторні продажі	Приріст реалізації на 3%	$=17824,8 \cdot 3\% = 534,75$
Підвищення конверсії	Збільшення частки звернень, що переходять у замовлення	Таргетована реклама, орієнтація на зацікавлену аудиторію	Зростання конверсії на 2–3%. Підвищення чистих доходів на 1% без пропорційного зростання витрат, зростання рентабельності	$=17824,8 \cdot 1\% = 178,25$
Скорочення операційних витрат	Автоматизація процесів та зменшення ручної праці	CRM-система, зниження помилок, оптимізація обліку	Скорочення собівартості на 3%. Економія 5–7% адміністративних витрат	Скорочення собівартості на $=3\% \cdot 16636,3 = 332,73$ Адміністративні витрати скорочення на 80 тис. грн.
Оптимізація виконання замовлень	Скорочення часу обробки та виконання замовлень до 1 дня	Автоматизація обробки замовлень	Приріст реалізації на 1,5%	$=17824,8 \cdot 1,5\% = 267,38$
Прискорення оборотності замовлень	Збільшення кількості оброблених замовлень без розширення персоналу	Швидша обробка заявок, ефективніше використання ресурсів	Якісний ефект (зростання пропускної здатності)	-

Джерело: складено автором

На основі визначених прогнозних витрат та ефекту від впровадження пропонованих заходів в табл. 2.14 здійснимо оцінку їх доцільності.

Коефіцієнт дисконтування приймаємо на рівні 20% (індекс інфляції за 2025 рік становив 108% (<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>)) та з урахуванням ризику в умовах повномасштабної війни.

Таблиця 2.14 – Оцінка економічної доцільності впровадження заходів
щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Показники / Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Вигоди, тис. грн		81,7	89,9	98,9	108,7	119,6	131,6	144,7	159,2	175,1	192,6	211,9	1514,0
Витрати, тис. грн.		53,1	58,4	64,3	70,7	77,8	85,5	94,1	103,5	113,8	125,2	137,7	984,1
Чисті вигоди, тис. грн.		28,6	31,5	34,6	38,1	41,9	46,1	50,7	55,7	61,3	67,4	74,2	529,9
Інвестиції, тис. грн.	244,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	244,3
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92	0,91	0,89	0,88	0,86	0,85	0,83	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	244,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	244,3
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	0,0	28,6	31,5	34,6	38,1	41,9	46,1	50,7	55,7	61,3	67,4	74,2	529,9
Дисконтований ГП, тис. грн.	0,0	28,1	30,4	32,9	35,6	38,5	41,7	45,1	48,8	52,8	57,2	61,8	473,1
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	-244,3	-216,2	-185,8	-152,8	-117,2	-78,7	-37,0	8,1	57,0	109,8	166,9	228,8	228,8
Термін окупності проекту, місяців													7,2

Джерело: складено автором

Даний захід є доцільним до впровадження, адже при початкових інвестиціях в обсязі 244,3 тис. грн., чиста приведена вартість становитиме 228,8 тис. грн. Термін окупності заходів становить 7,2 місяці.

Впровадження пропонованих заходів матиме позитивний вплив на рівень конкурентних переваг підприємства, зміна яких наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.13 - Матриця конкурентного профілю ТОВ «ОВІ ПЛЮС» після впровадження запропонованих заходів

Фактор конкурентоспроможності	Агро-Пласт (ТОВ «ОВІ ПЛЮС»)		AGROMAX	Agro-Market.ua
	до впровадження	після впровадження		
Широта асортименту, бал (1–5)	4	4	3	5
Цінова конкурентоспроможність, бал	5	5	3	4
Логістика та швидкість поставок, бал	5	5	5	5
Розвиненість каналів збуту, бал	3	4	3	5
Репутація та досвід роботи, бал	5	5	5	4
Цифрові канали продажу, бал	4	5	4	5
Сервіс і клієнтоорієнтованість, бал	3	4	3	5

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів для ТОВ «ОВІ ПЛЮС» забезпечить зростання інтегральної оцінки конкурентоспроможності з 4,14 до 4,57, що свідчить про підвищення конкурентних переваг підприємства. Позитивні зміни будуть досягнуті за рахунок розвитку цифрових каналів продажу та покращення сервісу та клієнтоорієнтованості. Сукупний ефект змін посилює ринкові позиції підприємства та розширює його можливості у сфері залучення та утримання клієнтів.

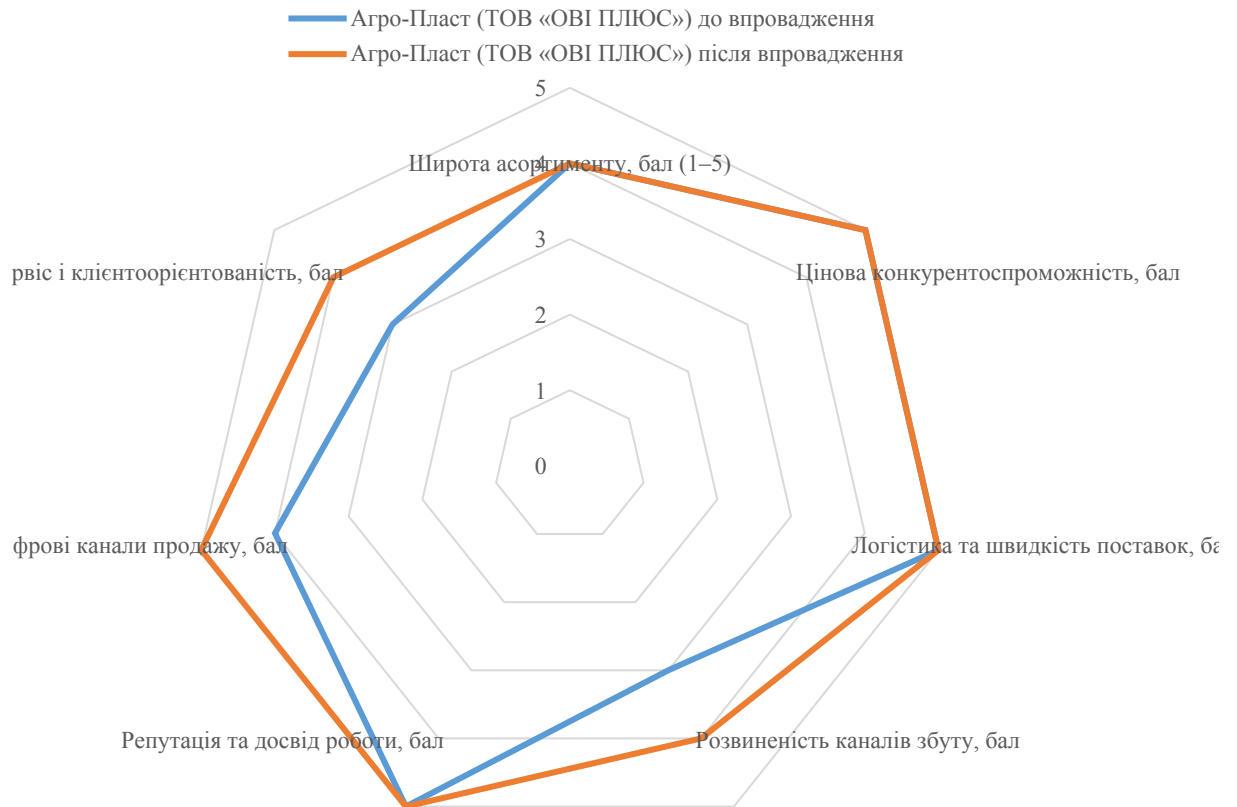


Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ОВІ ПЛЮС» після впровадження пропонованих заходів

Джерело: складено автором

Наступним кроком побудуємо діаграму Гантта, що відображає етапи впровадження заходів щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Діаграма Гантта етапів впровадження заходів щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Захід/тижні	1	2	3	4	5
Планування маркетингової стратегії	■				
Формування рекламного бюджету		■			
Оплата рекламних послуг та підрядників			■		
Впровадження інформаційної системи		■	■	■	■
Моніторинг результативності заходів					■

Джерело: складено автором

Пропонований розподіл відповідальності щодо визначення ролей між директором, бухгалтерією, відділом продажів та маркетингу і відділом логістики забезпечить ефективне виконання та контроль усіх етапів проекту.

Таблиця 2.15 - Матриця відповідальності впровадження заходів щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС»

Захід	Директор	Бухгалтерія	Відділ продажів та маркетингу	Відділ логістики
Планування маркетингової стратегії	Р	К	В	–
Формування рекламного бюджету	Р	В	К	–
Оплата рекламних послуг та підрядників	К	В	–	–
Впровадження інформаційної системи	Р	К	В	В
Моніторинг результативності заходів	Р	В	В	К

В – виконує роботи

Р – несе відповідальність за результат

К – надає консультації

Джерело: складено автором

Таким чином, інвестиції в розвиток системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» значно перевищують початкові витрати. Чиста приведена вартість проекту становить 295,28 тис. грн. при початкових інвестиціях в 244,3 тис. грн, а термін окупності складає менше 7 місяців. Пропоновані заходи щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» передбачають: SMM-просування, таргетовану рекламу, створення контенту, онлайн-рекламу, впровадження інформаційної системи SalesDrive. Пропонований розподіл відповідальності щодо визначення ролей між директором, бухгалтерією, відділом продажів та маркетингу і відділом логістики забезпечить ефективне виконання та контроль усіх етапів проекту.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Визначено, що конкурентну стратегію доцільно розглядати як модель поведінки учасників конкурентної боротьби – підприємств, галузей, регіонів або національних економік, спрямовану на нарощення довгострокових конкурентних переваг за наявних ресурсів і умов діяльності. Конкурентна стратегія забезпечує узгодження роботи різних функціональних підрозділів, сприяє досягненню синергетичного ефекту, лежить в основі змін організаційної структури, задає єдиний вектор діяльності для всіх рівнів управління та виступає змістовною основою роботи управлінського персоналу. Крім того, вона сприяє стабілізації внутрішніх відносин у межах підприємства.

Встановлено, що попри наявність певних відмінностей у підходах до формування конкурентної стратегії підприємства, більшість із них об'єднує спільна спрямованість на створення більшої цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін порівняно з конкурентами. Розроблення ефективної конкурентної стратегії являє собою складний багатокомпонентний процес, що виступає необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства та має вагоме практичне значення. Реалізація стратегічних рішень із урахуванням ринкової ситуації, своєчасне виявлення відхилень від запланованих орієнтирів і реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Конкурентна стратегія слугує базисом ринкової поведінки підприємства та визначає логіку досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Вона зосереджується на управлінських рішеннях і практичних діях, спрямованих на формування та зміцнення стійких позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Проаналізовано, що ТОВ «ОВІ ПЛЮС» займає стійкі конкурентні позиції на ринку агроматеріалів. Підприємство має переваги у ціновій політиці,

логістичній ефективності та клієнтоорієнтованості, що особливо важливо для фермерських господарств і малих агровиробників. Лідерами за інтегральною оцінкою є великі дистриб'ютори з масштабною інфраструктурою та широкими каналами збуту, однак відставання ТОВ «ОВІ ПЛЮС» є незначним, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства у своєму сегменті та наявність потенціалу для зміцнення ринкових позицій. Конкурентне середовище ТОВ «ОВІ ПЛЮС» формується великими дистриб'юторами та спеціалізованими торговельними компаніями, які працюють у сегменті забезпечення агровиробників матеріалами для тепличного господарства та інтенсивного землеробства.

Обґрунтовано, що інвестиції в розвиток системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» значно перевищують початкові витрати. Чиста приведена вартість проекту становить 295,28 тис. грн. при початкових інвестиціях в 244,3 тис. грн, а термін окупності складає менше 7 місяців. Пропоновані заходи щодо розвитку системи маркетингових комунікацій ТОВ «ОВІ ПЛЮС» передбачають: SMM-просування, таргетовану рекламу, створення контенту, онлайн-рекламу, впровадження інформаційної системи SalesDrive. Пропонований розподіл відповідальності щодо визначення ролей між директором, бухгалтерією, відділом продажів та маркетингу і відділом логістики забезпечить ефективне виконання та контроль усіх етапів проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Opendatabot: дані про ТОВ «ОВІ ПЛЮС» URL: <https://opendatabot.ua/c/38992796> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Clarity Project: інформація з ЄДР про ТОВ «ОВІ ПЛЮС» URL: <https://clarity-project.info/edr/38992796> (дата звернення: 09.03.2026).
3. CRM-система управління взаємовідносинами з клієнтами SalesDrive, URL: https://salesdrive.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&gad_source=1&gad_campaignid=1040490137&gclid=Cj0KCQjwmunNBhDbARIsAOndKpl8fGif-xHVPFkRcP4Jlu21j02cKHl030IEVBVf92b1Qr9aERzYwKEaAnPBEALw_wcB (дата звернення: 09.03.2026).
4. Інтернет магазин agroplast.kiev.ua - товари для саду та городу URL: https://agroplast.kiev.ua/?srsltid=AfmBOooI_qFplQp0qqxKZqS6DJsybONIU8hNMqkF4PIYV28xg1Yb93Ib (дата звернення: 09.03.2026).
5. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. Вип. 1(44). С. 72–77. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2930>
6. Шматько Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*, # 3 (285), 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf
7. Ansoff H. I., Edward J. McDonnell . The New Corporate Strategy. Wiley, N.Y., 1988. 258 p.
8. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2009, 280с.
9. Довгань Л.Є. Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

10. Daft R. Management. 12th edition / Richard L.Daft.- Cengage Learning, Boston, MA 02210, USA, 2014. 767 p.
11. Дикань В. Л., Зубенко В. О. , Маковоз О. В. , Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
12. Довгань Л.Є., Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
13. Kotler P., K.Keller. Marketing Management. 14th edition. / P.Kotler, K.L.Keller. Prentice Hall, N.J., 2012. 658 p
14. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th edition. McGraw-Hill/Irwin, Boston, Mass., 2001. 948p.
15. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. N.Y.: The Free press. A Division of Macmillan Inc., 2010. 846 p.
16. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1(35), 2021. DOI: [10.31673/2415-8089.2021.012632](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.012632)
17. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. N.Y.: The Free press. A Division of Macmillan Inc., 2010. 846 p.
18. Набок І. І., Хомутовська Д. П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66
19. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 19-26. doi: 10.46299/j.isjmef.20240303
20. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/236262

21. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. ХНЕУ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
22. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. № 46. С. 225– 231 Перевірте джерело – не знаходить пошук.
23. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 118–128.
24. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.
25. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *«Young Scientist»*. 2016. № 12. с. 821
26. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30-31
27. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. *Інклюзивний розвиток економіки в Харків: ХНУМГ умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. ім. та О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28_.pdf
28. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми перспективи»*: матеріали Міжнар. наук.-практ. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977>
29. Лазаренко Ю., Давиденко М., Онанченко О. Концептуальні підходи до управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та практичні аспекти їх застосування в сучасному бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*, 2024. (1), 178–185. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(26))

30. Романюк О. Г. Аналіз факторів впливу на конкурентні стратегії агропромислових підприємств у контексті інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 367 – 372.
31. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-43-35>
32. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Випуск 1. С. 84-90.
33. Цалко Т.Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>
34. Фоцій М.Д., Фоцій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 67-71.
35. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 403-405.
36. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Під заг. ред. В.В. Рокочої. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.
37. Кирилов Ю.Є., Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. №5. С. 45-50.
38. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
39. Фінансові результати підприємств (річна) за 2020-2024 рр. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>