

**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: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
КОНДРАТЮК АННИ ОЛЕГІВНИ**

Науковий керівник: д.п.н., ст. досл., професор кафедри менеджменту Ольга БАНІТ

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

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

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кондратюк Анні Олегівні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації»

англійською «Development of a competitive strategy for a business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ЕЛФОРІ
ГРУП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи конкурентної стратегії бізнес-організації. <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз існуючої конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» та розробка нової. <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Проаналізувати теоретичні та практичні аспекти конкурентної стратегії бізнес-організації та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

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

У розділі 1	
Обґрунтувати теоретичні підходи до формування конкурентної стратегії бізнес-організації.	
Схарактеризувати процес розробки конкурентної стратегії бізнес-організації та сучасні інструменти для її формування.	

У розділі 2	
Проаналізувати стратегію ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».	
Розробити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».	
Здійснити економічне обґрунтування запропонованої стратегії.	

Завдання підготував

науковий керівник

Ольга Баніт

(підпис)

«20» березня 2025 р.

Завдання одержав здобувач

Кондратюк А.О.

(підпис)

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 47 сторінок, 15 таблиць, 10 рисунків, 2 розділів, висновку, списку літератури з 31 найменувань, 3 додатки.

«Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації»

Мета дослідження: проаналізувати теоретичні та практичні аспекти конкурентної стратегії бізнес організації та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати теоретичні підходи до формування конкурентної стратегії бізнес-організації;
- схарактеризувати процес розробки конкурентної стратегії бізнес-організації та сучасні інструменти для її формування;
- проаналізувати стратегію ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження: процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Практичне значення одержаних результаті: Зважаючи на результати проведеного дослідження, сформульовано комплекс практичних рекомендацій, реалізація яких сприятиме розробці ефективної конкурентної стратегії компанії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» в поточному бізнес-середовищі.

Апробація результатів: участь у платформі "Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення" в межах 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: конкурентна стратегія, стратегічний аналіз, стратегічне планування, конкурентні переваги, модель Портера.

ВІДГУК

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»**

Кондратюк А.О.

на тему «Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації»

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконувалася з дотриманням регламенту, пропозиції та рекомендації наукового керівника враховувалися, правки вносилися своєчасно.

Робота виконана відповідно затвердженому Індивідуальному завданню, мета і передбачені завдання достатньо розкриті у відповідних розділах.

Здобувачка самостійно виконувала роботу, ступінь самостійності високий, що підтверджують значення коефіцієнтів Звіту подібності. Етика посилань дотримана.

Здобувачка проявила уміння працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій на достатньому рівні.

Серед вагомих результатів заслуговує на увагу теоретичне обґрунтування етапів та інструментів конкурентної стратегії бізнес-організації, а також прикладна частина дослідження. Апробація результатів відбулася на 92-й щорічній студентській науковій конференції КНЕУ імені Вадима Гетьмана «Інноваційні рішення для відродження України у глобальні парадигмі конкурентоспроможності» (17.04.-17.05.2025 р.), зокрема на платформі кафедри менеджменту «Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення». Тези «Інструменти та процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації».

Оформлення роботи повністю відповідає вимогам.

Оцінка рівня якості виконання роботи: Додаток 1 до відгуку.

Висновок: Кондратюк А.О. продемонструвала сформованість фахових компетентностей відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і заслуговує на присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник

д.п.н., старший дослідник Ольга БАНІТ

«___» червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Поняття та сутність конкурентної стратегії бізнес-організації	5
1.2 Етапи розроблення та інструменти конкурентної стратегії бізнес-організації	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	23
2.1 Аналіз стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»	23
2.2 Розроблення конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»	39
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується динамічністю розвитку та високою конкуренцією, стратегічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху бізнес-організації. Це зумовлено тим, що конкуренція стає все більш жорсткою, а ринки – насиченими, що вимагає від компаній постійного пошуку нових шляхів для досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті конкурентна стратегія виступає як ключовий інструмент, що дозволяє організації не лише виживати, але й процвітати на ринку.

Сучасні конкурентні умови ускладнюються через багатогранність інтересів учасників ринку, зростання їхньої активності та активізація агресивної діяльності. Це зумовлює появу нових підходів стратегічного управління, що орієнтуються на формуванні інноваційних конкурентних стратегій.

Конкурентні відносини слід сприймати не як перешкоду для підприємства, а як рушій його розвитку. Вона створює соціально значущі цінності, які підвищують якість життя суспільства, при цьому зростає роль людського капіталу, знань, комунікаційних та цифрових технологій та саме вони стають ключовими ресурсами у формуванні ефективної конкурентної стратегії.

Мета дослідження: проаналізувати теоретичні та практичні аспекти конкурентної стратегії бізнес-організації та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

— обґрунтувати теоретичні підходи до формування конкурентної стратегії бізнес-організації;

- схарактеризувати процес розробки конкурентної стратегії бізнес-організації та сучасні інструменти для її формування;
- проаналізувати стратегію ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження: процес розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження: під час роботи застосовувались такі наукові методи: спостереження, опитування, порівняння та узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження: розроблення конкурентної стратегії конкретного підприємства на основі проведення стратегічного аналізу. У межах дослідження виготовлення алгоритму формування стратегії, розробка методичного підходу щодо оцінювання наявних конкурентних переваг.

Інформаційна база дослідження: навчальна та наукова література, інтернет джерела, аналіз ринку косметичної продукції, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, матеріали власного емпіричного аналізу.

Апробація результатів: участь у платформі "Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення" в межах 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності».

Структура роботи: робота складається з 47 сторінок, 15 таблиць, 10 рисунків, 2 розділів, висновку, списку літератури з 31 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність конкурентної стратегії

У сучасних ринкових умовах конкурентна боротьба між підприємствами постійно посилюється, це підвищує необхідність розробки ефективних стратегічних підходів до ведення бізнесу. Конкурентна стратегія виступає основою для досягнення довгострокових цілей, підвищення ринкової частки та забезпечення стійкого розвитку компанії. Значення правильно обраної конкурентної стратегії особливо зростає в умовах швидких технологічних змін, глобалізації та зростання вимог споживачів.

Так як досліджуване нами поняття складається з двох складових, буде доцільно визначити окремо сутність кожного з термінів «конкуренція» та «стратегія». Конкуренція є однією з найбільш неминучих сил у сучасному діловому світі. Незалежно від того, яка фірма, велика чи мала, у неї є конкуренти в галузі, і стратегії цих конкурентів впливають на процес формулювання стратегічних планів. Конкуренція є загальноприйнятою частиною корпоративного життя організацій, орієнтованих на отримання прибутку [2]. Слово «стратегія» в перекладі з грецького означає «мистецтво розгортання військ у бою», тобто мистецтво орієнтації в умовах бою. На сучасному етапі стратегія розглядається як управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Її головними функціями виступають аналіз майбутнього функціонування та розвитку компанії, вивчення конкурентних та функціональних заходів, що будуть впроваджені для досягнення бажаного результату. Та не варто порівнювати розроблення стратегії зі звичайним довгостроковим планом, адже їх основна відмінність у

передбачені умов, за яких підприємство зможе уникнути проблем на ринку (рис1.1) .

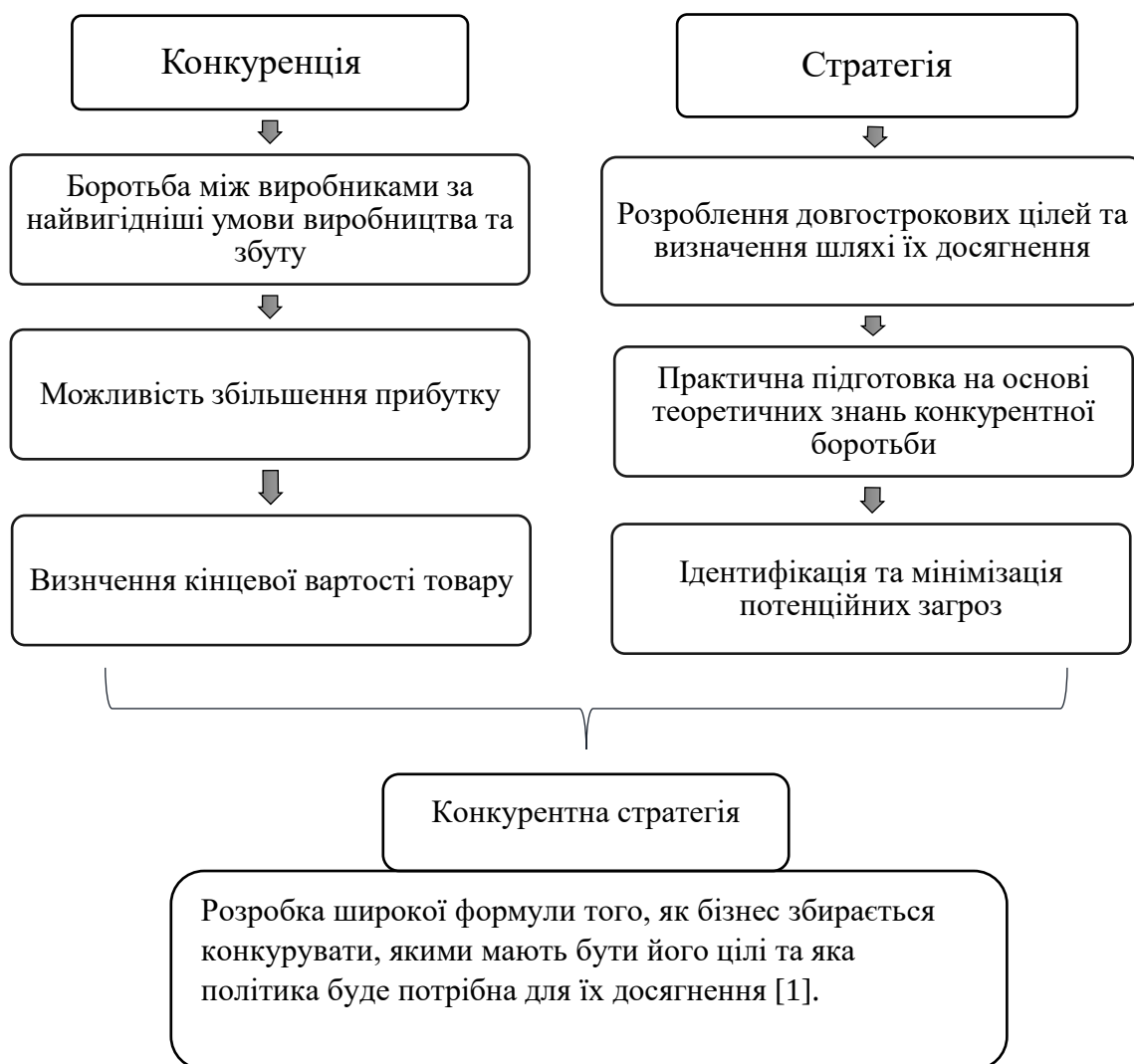


Рисунок 1.1 – Сутність конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором

Конкурентна стратегія – набір дій і підходів, які керівництво обирає для ефективної діяльності підприємства, зосереджуючись на аспектах внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона визначає як компанія буде втримувати конкурентні позиції на ринку, формуючи свій унікальний ланцюжок цінності [25].

Розглянемо підходи до трактування терміну «конкурентна стратегія» запропоновані науковцями (табл. 1.1). У науковій літературі існує чимало концепцій даного поняття, у таблиці ми порівняли деякі із них.

Таблиця 1.1 – Концепції формування конкурентних стратегій

Концепція	Автор	Характеристика	Основні елементи
Галузевого прогнозування	М. Портер	«Успіх в конкурентній боротьбі визначається аналізом привабливості галузі та знаходженні в ній такої конкурентної позиції, зайнявши яку компанія зможе найкращим чином захищатися від дії конкурентних сил або впливати на них».	Модель п'яти конкурентних сил галузі, три типові конкурентні стратегії (лідерство витрат, диференціації та фокусування)
Стратегічних груп	Кетлін Хаттен, Ден Шендел	«Успіх у конкурентній боротьбі визначається здатністю компанії зайняти вигідну позицію в стратегічній групі, яка має високу прибутковість».	Аналіз стратегічних груп, визначення ключових факторів успіху в групі, вибір стратегії для досягнення конкурентної переваги
Підприємницької екосистеми	Джеймс Ф. Мур	«Успіх у конкурентній боротьбі визначається здатністю будувати взаємини з конкурентним оточенням, трансформуючи його в систему суб'єктів, що співпрацюють».	Екосистема, екологічний взаємозв'язок з конкурентами
Блакитного океана	В. Чан Кім, Рене Моборн	«Успіх у конкурентній боротьбі визначається здатністю компанії створити новий ринковий простір, де конкуренція не має значення».	Створені нові ринки, де немає конкурентів
Динамічних можливостей	Девід Тіс, Гері Пізано, Емі Шуен	«Успіх у конкурентній боротьбі визначається здатністю компанії відчувати зміни, використовувати можливості та реконфігурувати свої ресурси для підтримки конкурентної Переваги».	Постійне навчання, інновації, стратегічне управління активами

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 26, 27, 7]

Підсумовуючи характеристики конкурентних стратегій кожного з представлених авторів ми прослідкували спільну мету – забезпечення компанії довгострокової конкурентної переваги, завдяки здатності адаптації до змін ринку, використання можливості створювати унікальні пропозиції та формувати сприятливе конкурентне середовище. Успішна конкурентна стратегія вимагає взаємозв'язку та координації зусиль між основними функціональними областями бізнесу. Представлене коло конкурентної стратегії (рис. 1.2) підкреслює, що всі елементи є взаємозалежними та мають працювати узгоджено, для того щоб воно могло ефективно «котитися». Для прикладу взаємодії даних складових візьмемо роботу ефективної маркетингової стратегії, яка підвищує зацікавленість споживачів та створює попит на продукт, полегшуючи роботу відділу продажів, ефективне управління закупівлями забезпечує оптимізацію виробничого процесу відповідно знижує витрати, а ефективне управління фінансами дозволить інвестувати в розвиток інновацій, нових продуктів, маркетинг та виробничих потужностей підприємства.



Рисунок 1.2 – Колесо конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Конкурентна стратегія являє собою комплексну систему, яка охоплює два рівня зав'язків та відносин [28]:

- відображення минулого досвіду та досягнення, аналізуючи що дозволило підприємству досягнути поточного стану та виділяючи сильні сторони, які в майбутньому будуть використовуватись для підвищення конкурентоспроможності компанії;

- орієнтація на майбутнє, що включає визначення рівня практичного виживання, використання наявних можливостей для подальшого розвитку та адаптації підприємства до змін ринку, використовуючи власні ресурси.

Ефективне використання ресурсів відіграє важливу роль у реалізації успішної конкурентної стратегії, що забезпечує стійкість бізнес-організації на ринку. Ці ресурси поділяють на кілька ключових категорій [28]:

- технічні ресурси – включають виробниче обладнання, сировину, матеріали. Забезпечуючи матеріальну основу виробництва вони мають прямий вплив на якість продукту;

- технологічні ресурси – охоплюють методи та способи виготовлення продукції, рівень яких впливає на ефективність виробництва та конкурентоспроможність;

- кадрові ресурси – чисельність та кваліфікацію персоналу;

- інформаційні ресурси – аналіз відомостей про систему і зовнішнє середовище ринку, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- фінансові ресурси – величина та використання грошових коштів, раціональне управління яких забезпечує стійкість компанії;

- організаційні ресурси – аналіз та вдосконалення способів ухвалення рішень, організації системи планування та контролю сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища.

Глобалізація трансформувала сучасний бізнес, зробивши його надзвичайно конкурентним та взаємозалежним на різних платформах. Цей процес охопив науково-технічні розробки, технології, виробництво, торгівлю,

фінанси, інформацію та комунікації, створюючи складне та динамічне середовище для підприємств. За таких умов конкурентна стратегія бізнес-організації повинна детально аналізувати не лише своє внутрішнє середовище, можливості та ресурси, а і зовнішнє, включаючи інноваційні та споживчі зміни, роботу та дії конкурентів в різних напрямках своєї діяльності, тощо [14]. Саме тому першими етапами розробки стратегії слугують аналізи, які дозволяють підприємству отримати ширше розуміння ринкової ситуації та визначити свої конкурентні переваги.

Дослідивши праці сучасних вчених-економістів світового рівня, ми дійшли висновку, що концепція конкурентної стратегії, запропонована автором М. Портером вирізняється своєю глибиною та обґрунтованістю. Його підхід базується на виділені 5 основних сил конкуренції, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі [4] :

- загроза появи нових гравців;
- загроза появи товарів-замінників;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада споживачів;
- суперництво між існуючими конкурентами на ринку.

«Знання цих глибинних джерел конкурентного тиску висвітлює критичні сильні та слабкі сторони компанії, активізує її позиціонування в галузі, уточнює сфери, де стратегічні зміни можуть принести найбільшу вигоду, і підкреслює сфери, де галузеві тенденції обіцяють мати найбільше значення як можливості чи загрози» [1]. Аналіз п'яти конкурентних сил визначає рівень внутрішньогалузевої конкуренції та рівня прибутковості бізнес-організації. Яскравим прикладом цього можуть слугувати компанії з сильною ринковою позицією, у яких поява нових гравців не становить загрози, але зіткнення із якіснішою або дешевшою заміною може прямо повпливати на зниження її прибутку. Даний розподіл дозволяє не лише оцінити поточну ринкову

ситуацію, а й розробити ефективну стратегію для досягнення стійкості в умовах глобалізації.

Та наступним підходом М. Портера є чітке відокремлення трьох базових конкурентних стратегій (табл. 1.2). Варто підкреслити, що ці два підходи автора є взаємозалежними та саме ця практична спрямованість робить концепцію Портера особливо цінною для сучасних підприємств.

Таблиця 1.2 – Конкурентні стратегії за М. Портера

	Опис	Переваги	Ризики
1.Лідерство витрат	«Ніхто не зробить це дешевше». Конкурування на основі досягнення найнижчих витрат виробництва, що дозволяє пропонувати продукцію за нижчими цінами. Орієнтація на масштабах виробництва та широкий цільовий ринок.	Низькі ціни приваблюють широку аудиторію, що у свою чергу збільшує частку ринку та підвищує прибутковість компанії. Збільшення обсягів виробництва дозволяють знизити витрати на одиницю продукції.	Погіршення якості продукції; Інноваційні зміни, що можуть зробити систему скорочення застарілою; Залежність від постачальників, адже підприємства є вразливими до будь-яких змін цін і умов постачання; Можливе зникнення унікальності продукції; Поява нових конкурентів або заміна стратегії в існуючих компаній, що зменшить перевагу у вартості виробництва та ціновій політиці.

2. Диференціація	«Ніхто не зробить це краще». Створення унікального у будь-якому аспекті продукту, який зацікавить широку аудиторію споживачів. Завдяки відмінним характеристикам продукції - створення унікальної цінності для споживача. Різноманітність у виборі та характеристик товарів. Інтенсивна рекламна компанія для збільшення охоплення споживачів.	Можливе розширення асортименту для більшого охоплення споживачів. Формування стійких ринкових бар'єрів, що ускладнить доступ конкурентів на ринок. Низький вплив продуктів-замінників завдяки унікальності, якості та впізнаваності бренду. Висока довіра споживачів завдяки якійсній продукції.	Значні витрати на створення іміджу продукту та у дослідження ринку, маркетингу та реклами. Цінова конкуренція з підприємствами, цінність продукції, якої є ідентичною, але ціна нижчою. Технологічні зміни, що можуть привести до застарілості диференційованої продукції.
3. Фокусування	«Зроблено саме для Вас». Виявлення конкретного сегмента ринку, цільової аудиторії та визначення їх унікальні потреби. Зосередження організації на вузькому сегменті ринку, для отримання конкурентної переваги.	Ефективніше обслуговування цільової аудиторії, ніж компаній, що охоплюють весь ринок. Лояльність клієнтів вища, завдяки розумінню їх унікальних потреб. Концентрація ресурсів на обслуговуванні вузького сегменту споживачів без розсіювання їх на весь ринок, у наслідок чого відбувається зниження витрат. Споживачі готові платити більше враховуючи високу цінність продукції, завдяки чому цінова політика компанії спрямовується на максимізацію прибутку.	Висока залежність підприємства від прихильності та змін вподобань споживачів. Загроза появи нових конкурентів у тому ж сегменті споживачів, або виділення ще вужчого сегменту. Появи унікальнішої пропозиції на ринку, що зменшить попит на нашу продукцію. Потенційна втрата споживачів через імітацію конкурентами успішних методів фокусування.

Джерело: узагальнено автором на основі [4;5]

Запропоновані види конкурентних стратегій не є взаємовиключними, а навпаки можуть доповнювати одна одну. Розглянемо коли найбільш доцільна є кожна конкурентна стратегія за М. Портером [1].

— лідерство за витратами підходять для ринку попит якого є еластичним за ціною та будь-які зміни будуть впливати на обсяг продажів, продукт є стандартизованим та піддається ефективному вдосконаленню, можливість диференціації продукції є обмеженою, у випадку зміни продавця клієнт не понесе значних додаткових витрат і ціна є ключовим критерієм при виборі споживача;

— стратегія диференціації слід обирати, коли організація може запропонувати багато способів підвищити унікальність продукції, ринок не насичений конкурентами з цією ж конкурентною стратегією та можливе конкурування по одному ключовому продукту, здійснюючи основну диференціацію навколо нього;

— стратегія фокусування найбільш доцільна, де існує чітко визначений вузький сегмент ринку з особливими потребами, можлива диференціація продукції, унікальність якої буде краще відповідати потребам цільового сегменту та коли компанія здатна оптимізувати свої операції, це зменшить витрати компанії порівняно з конкурентами, які націлені на ширший ринок галузі.

Для визначення адекватності конкурентної стратегії М. Портер пропонує поставити такі питання (рис 1.3):

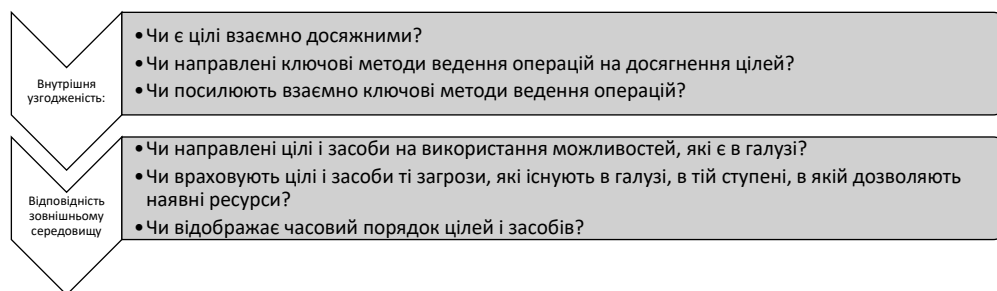


Рисунок 1.3 – Запитання для оцінки обраної конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Розвиток галузі є надзвичайно важливим фактором, що визначає стратегію кожного підприємства. Будь-яка зміна у галузі прямо впливає на привабливість компанії для інвесторів, а також вимагає адаптації діяльності до актуальних умов. Важливо розуміти процес еволюції галузі та вміти прогнозувати зміни в ній. Підприємства, які перші впроваджують ефективну стратегію, у відповідь на зміни, отримують найбільше переваг та мінімізують витрати на стратегічну адаптацію.

Щоб вчасно прогнозувати еволюцію галузі, слід вивчити її життєвий цикл і виявити які зовнішні чинники на нею діють. Для цього нам потрібно:

- визначити різні стадії розвитку галузі;
- визначити чинники, які впливають на процес еволюції галузі;
- виокремити ключові фактори успіху, які асоціюються з галуззю на різних стадіях її життєвого циклу;
- ідентифікувати стратегії, організаційні структури і системи управління, які відповідають певним стадіям життєвого циклу галузі;
- використати метод сценаріїв для дослідження майбутнього галузі [8].

Життєвий цикл галузі можна порівняти їх життєвим циклом товару тільки зі сторони пропонування. Галузі, асортимент яких складається із різноманітних товарів, мають тенденцію до тривалішого життєвого циклу, чим ті, які спеціалізуються на одному продукті. Як й інші життєвий цикл галузі поділяється на чотири етапи: зародження зростання, зрілість та занепад (рис.1.4), дані етапи можна визначити аналізуючи зміни в обсягах реалізації продукції та розмірах прибутку, які відображаються S-подібною кривою. Даний графік показує нам, як впровадження інновацій та поширення нових товарів впливають на зростання продажів.

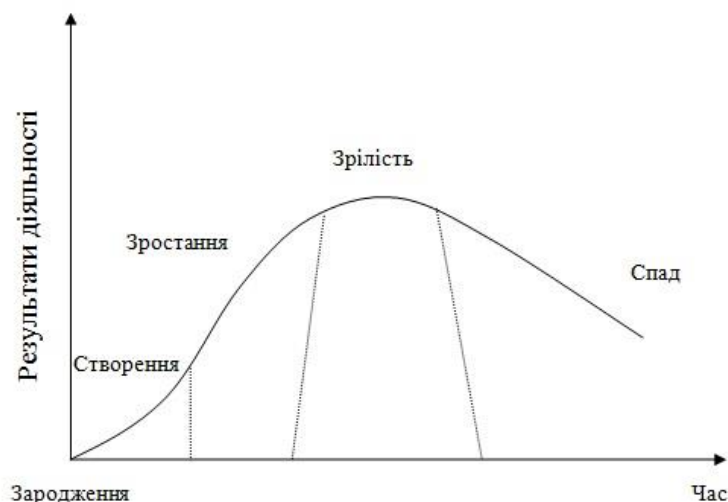


Рис. 1.4 – Життєвий цикл галузі

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Ключовим завданням стратегічного аналізу галузі – визначення факторів, які впливають на її прибутковість. На нашу думку, рівень прибутковості у галузі визначається за трьома аспектами:

- споживча цінність;
- інтенсивність конкуренції;
- рівновага ринкової влади між виробниками та постачальниками;

Життєвий цикл галузі визначається обсягом реалізації продукції та розміром прибутку. Відповідно до цих даних компанія обирає найбільш доцільну конкурентну стратегію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Стратегії підприємств на різних циклах галузі

Стадії життєвого циклу галузі	Обсяг реалізації продукції	Розмір прибутку	Вибір стратегії
Стадія зародження	незначний	відсутній або незначний	лідерство за витратами
Стадія зростання	швидке збільшення	швидке зростання	лідерство за витратами; диференціації
Стадія зрілості	стабільний і великий	стабільний і високий	диференціації фокусування
Стадія спаду	зниження	зниження прибутку	фокусування

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Для розробки конкурентної стратегії слід зважати на фундаментальні зміни в економічному ландшафті, що зумовили кардинальні зміни традиційних підходів ведення бізнесу. «Нова» економіка, як прийнято характеризувати нововведення є хаотично перехідним із старої індустріальної та формується під впливом глобальної конкуренції, безпрецедентної швидкості змін, миттєвих потоків інформації та всеосяжної глобалізації [14].

Основні зміни нової економіки наведені у додатку А. Внаслідок цього на сьогоdnішньому ринку розвиток є плинним із швидкими змінами раптових підйомів та падінь, цикл життя продуктів та технологій став коротшим, домінуюча сила ринку перейшла від постачальника до покупця, принцип конкуренції перейшов від «крупний з'їдає дрібного» до «швидкий з'їдає повільного», а принцип маркетингу перейшов з масового до стратегії диференціації [14]. Слід зазначити, що в прагненні випередити конкурентів, компанії інвестують в розробку та створення нових продуктів. Парадоксально, але саме через це прагнення бути найкращими виробники самі скорочують життєвий цикл товарів. Порівнюючи життєвий цикл в 70-х роках, який становив близько 25 років, то на початок 1990 років він знизився до 10 років, а у наш час він не перевищує одного-трьох років [9]. Ці важливі аспекти і впливають на конкурентну стратегію сучасних підприємств.

Можемо зробити висновок з вищевикладених фактів, що в майбутньому найвищі позиції будуть займати компанії, що активно займаються інноваційною діяльністю, спрямованою на розвиток та розробку нових товарів. Тому в умовах нової економіки особливо актуальними стають наступні конкурентні стратегії (рис. 1.5) [9]:

— інноваційна стратегія передбачає постійну розробку нових продуктів, вона є найбільш прийнятною для розвинених компаній з міцною ринковою позицією, адже вимагає значних фінансових інвестицій;

— інноваційно-вичікувальна стратегія є адаптованою інноваційною стратегією, компанія слідкує за виходами компаній-новаторів на ринку, аналізує успіх та невдачі нових товарів та після визнання його на ринку приймає рішення щодо впровадження та можливого удосконалення продукту;

— лояльна стратегія подібна до інноваційно-вичікувальної стратегії, але передбачає активне удосконалення інновацій, адаптує продукт, знаходячи нові особливості та способи використання., вона дозволяє створити свій власний, часто навіть нішевий ринок;

— стратегія злиття передбачає об'єднання двох або більше компаній для досягнення синергії, об'єднуючи ресурси вони зміцнюють конкурентні позиції на ринку, в такому випадку рішення щодо розроблення нових товарів, чи переймання інновацій від лідерів залежить від наявних ресурсів та стратегічних цілей злиття.

		Розмір інвестицій	
		Великі	Малі
Ступінь ризику	Великий	Інноваційна стратегія	Стратегія злиття
	Малий	Лояльна стратегія	Інноваційно-вичікувальна стратегія

Рисунок 1.5 – Графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки

Джерело: розроблено автором на основі [9]

1.2 Етапи розроблення та інструменти конкурентної стратегії бізнес-організації

Проаналізувавши дослідження у напрямку конкурентної стратегії ми виявили, що науковці виділяють велику кількість методів та інструментів у виборі конкурентних стратегій, та відсутність чіткої систематизації даного процесу ускладнює її практичне застосування. При тому можна стверджувати, що загальний процес розроблення різних стратегій як от маркетингової, конкурентної чи стратегії розвитку компанії мають досить багато спільних етапів та складові, що враховують особливості кожної із стратегій [11]. Так у розробці конкурентної стратегії ми виділяєм: фокус на конкурентному середовищі, орієнтацію на конкурентні переваги, аналіз зовнішніх загроз(5 сил Портера), чітку мету – отримання стабільної переваги серед конкурентів та збільшення прибутку. Та основною складністю є розроблення практичних алгоритмів вибору конкурентної стратегії через широкий вибір її варіації в науковій літературі [12].

З огляду на це було розроблено організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії. Він являє собою набір взаємопов'язаних системних компонентів, що охоплюють дії з планування, аналізу, формування та втілення ефективної конкурентної стратегії [16]. Основним аспектом формування механізму є його базування на двох елементах конкурентного потенціалу – зовнішнього (макро- та мікро-) та внутрішнього середовищ.

Комплексність та завершеність – є основними вимогами у формуванні стратегії. Отже, її функції не завершуються на стратегічному плануванні, а вимагають реалізації, моніторингу та коригування. На основі наукових джерел ми виокремили чотири основних етапів формування конкурентної стратегії (табл 1.4):

Таблиця 1.4 – Етапи формування конкурентної стратегії

1. Аналітичний етап	1.1 Встановлення цілей – основа для вибору відповідної конкурентної стратегії	
	1.2 Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	
	Зовнішнє середовище: Споживачі Конкуренти Постачальники Галузь Органи влади Технології Товари-замінники	Внутрішнє середовище: Товар/послуги Працівники Ресурси Корпоративна стратегія Технології
	1.3 Аналіз стейкхолдерів	
	Зовнішнє середовище: Споживачі Конкуренти, ЗМІ Постачальники, Органи влади	Внутрішнє середовище: Власник Менеджмент Робочий персонал
	1.4 Аналіз та оцінювання поточного стану підприємства	
	2. Основний етап	2.1 Визначення бажаного стану підприємства
2.2 Визначення мети та постановка завдань		
2.3 Розроблення конкурентної стратегії		
2.4 Формування системи показників для вимірювання ефективності стратегії		
3 Реалізація стратегії		
4 Моніторинг		

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Як показують дані таблиці формування конкурентної стратегії має 4 основних етапи, розглянемо кожен із них. Аналітичний етап – включає в себе визначення цілей компанії, що формують коротко-, довгострокові бізнес цілі, в подальшому вони слугують основою при виборі типу стратегії, глибокий аналіз глибокий внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, оцінювання загроз та можливостей, її стратегічний потенціал, а також порівнюються

ресурси підприємств з конкурентами для визначення напрямку розвитку. Основний етап є своєрідним формуванням «каркасу» майбутньої стратегії, під час якого визначається стан підприємства та бажані результати, формується перелік можливих стратегій з урахуванням ринкової специфіки, оцінюється їх відповідність цілям підприємства. Реалізація є практичною частиною розроблення конкурентної стратегії, вона передбачає впровадження обраних стратегічних рішень у діяльність підприємства, мобілізацію ресурсів, розподіл відповідальності між підрозділами та встановлення чітких термінів виконання. Моніторинг та контроль – це завершальний етап, він включає в себе аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих показників та внесення необхідних змін у стратегію.

Важливим етапом розробки конкурентної стратегії є вимірювання ефективності стратегії. Це забезпечує об'єктивну оцінку досягнення стратегічних цілей, а також виявлення відхилень у реалізації стратегії для їх подальшого усунення. Для цього використовуються якісні та кількісні інструменти (табл. 1.5), вони дозволяють структуровано дослідити різні аспекти стратегії, починаючи внутрішнім потенціалом компанії, закінчуючи впливом зовнішніх факторів на її діяльність.

Таблиця 1.5 – Інструменти оцінювання ефективності конкурентної стратегії

Інструмент	Характеристика
Рентабельність	Критерій ефективності компанії, в ширшому розумінні показник повернень вкладених коштів та інвестицій.
Обсяг продажів, частка ринку	Кількість товарів/послуг, що продала компанія. Відсоткове відношення обсягу продажу до загального по ринку.

Продовження таблиці 1.5

SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу, що допомагає оцінити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози для компанії.
PEST-аналіз	Метод стратегічного аналізу, що полегшує розуміння та аналізу зовнішнього середовища, що впливають на компанію (політичні, економічні, соціальні, технологічні)
Аналіз конкурентної позиції	Метод стратегічного аналізу, що оцінює привабливість галузі, виділяючи 5 факторів, що впливають на рентабельність та обсяг продажів продукції (5 сил Портера).
Індекс задоволеності споживачів	Рівень задоволеності клієнтів наданими їм товарами/послугами, він охоплює: аналіз якості продукції, рівень обслуговування, цінову політику.

Джерело: узагальнено автором на основі[15]

Кожен із наведених інструментів у таблиці 1.5 мають свої переваги та обмеження, тож досягнення всебічного розуміння конкурентної стратегії залежить від якомога ширшого сектору варіацій аналітичних інструментів аналізу, що ми будемо використовувати. Системне використання різних інструментів підвищує точність стратегічних рішень і сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної конкурентної стратегії в умовах мінливого ринкового середовища.

«Процес розробки та адаптації стратегії в процесі реалізації повинен базуватися на інформації, яка відображає настрої та очікування всіх зацікавлених сторін бізнесу та тенденції ринку» [17]. Для отримання цих даних компанія може користуватись різноманітними методами, як наприклад:

вивчення вторинних даних (державна статистика, аналітичні звіти, аналіз діяльності конкурентів), польові дослідження (проведення опитування стейкхолдерів, відвідування виставок, аналіз фінансових звітів), методи прогнозування (екстраполяція даних), інформаційні технології (CRM-система, BI-Дата Аналіз система).

Іншим важливим фактором ефективної роботи конкурентної стратегії – розподіл відповідальних бізнес-одиниць за кожен її етап розроблення, реалізації та своєчасне внесення корективів з огляду на зміни ринку з урахуванням широкої системи цінностей компанії. Ця структурованість забезпечить швидкість, гнучкість та цілісність в процесі реалізації конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Аналіз стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Косметичний ринок України є насиченим та конкурентним це зумовлено, широким асортиментом вибору брендів, підвищенням інтересу споживачів до догляду за собою та розвитком цифрових технологій, що змінило не лише способи продажу косметики, а прямо вплинуло на сприйняття суспільства до косметики завдяки доступності інформації та впливу інфлюенсерів на споживачів.

Ключовою характеристикою сучасного ринку косметичної продукції є чіткий поділ каналів продажу на: онлайн та оффлайн формати. Вибір між двома варіантами покупок залежить від багатьох факторів включаючи особисті вподобання клієнтів, вид продукції, терміновість покупки, доступність товару і тд, проте варто зазначити, що в наш час онлайн канали переживають стрімке зростання та є більш вигідним для компаній (рис.2.2), споживачі обирають його завдяки зручності, широкому асортименту та можливості порівняння як різноманітності продукції так і цінової політики різних маркетплейсів. На противагу конкуренції, попит у галузі косметичної продукції є стабільним (рис. 2.1), темпи його зростання сповільнились та стали прогнозованими. Він менш залежний від короткострокових сезонних та інших зовнішніх впливів (економічних, політичних, культурних), аніж інші ринкові галузі. Косметичні компанії здебільшого роблять акцент на диференціації та нішевій продукції, задля підвищення впізнаваності бренду, створення унікальних рис або орієнтації на вузьку нішеву продукцію - це привертає увагу нових споживачів,

а також працює на утримання існуючих клієнтів. Всі вищезазначені ознаки є характерними для стадії зрілості життєвого циклу галузі.



Рисунок 2.1 – Аналіз товарів, які купували найчастіше у 2024 році
Джерело [22]

Рисунок 2.2 – Порівняння онлайн та офлайн продажів у 2024 році

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛФОРІ ГРУП» – юридична компанія, яка здійснює комерційну діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі косметичною продукцією. Компанія функціонує з 2021 року. За чотири роки існування бізнес-організації, «ЕЛФОРІ ГРУП» налагодила партнерські відносини з виробниками, розширила мережі, сформувала свій асортимент продукції та клієнтську базу і виділили сегмент споживачів на який орієнтуються. У таблиці 2.1 наведемо характеристики загальних параметрів бізнес-організації «ЕЛФОРІ ГРУП».

Таблиця 2.1 – Загальні параметри ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Параметр	Опис
Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю.

Продовження таблиці 2.1

Галузево-функціональний вид діяльності	Дистрибуція професійної косметичної продукції.
Мета діяльності	Здійснення господарської діяльності, забезпечення ринку якісною автентичною косметикою від провідних брендів світу, одержання прибутку та використання його в інтересах Учасників Товариства.
Предмет діяльності	Здійснення господарської та підприємницької діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.
Правовий статус і форма господарювання підприємства	Комерційне підприємство.
Технологічна цілісність і ступінь підпорядкування	Імпорт та дистрибуція ексклюзивної готової продукції, представлена рядом закордонних брендів, що передбачає тісний взаємозв'язок із виробниками, за допомогою прямих контрактів. Розвиток навчального центру ЕЛФОРІ для майстрів-косметологів, для залучення нових споживачів та побудови довірливих відносин з ними. Розширення мережі, з головним офісом к Києві та розгалуженою мережею представництв в інших містах України (Львів, Дніпро, Одеса, Харків).

Джерело: узагальнено автором на основі [20]

Оптова торгівля косметичною продукцією є основним видом діяльності бізнес-організації. Компанія працює за моделлю прямих міжнародних закупівель, що відбувається через зовнішній договір із прямим закордонним постачальником. Це дозволяє компанії отримувати продукцію великими партіями без посередників, що у свою чергу забезпечує стабільні поставки, гнучкість у формуванні цінової політики та гарантує найвищу якість продукції. Далі імпортований товар реалізується через співпрацю з роздрібними мережами

та реалізацію товару через власні онлайн канали такі як офіційний сайт, соціальні мережі та мобільний додаток.

У межах основного виду діяльності ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» пропонує широкий вибір автентичної продукції таких відомих брендів: Holy Land, Brilase, Nanorma, Emmebi. Товари включають у себе як жіночі так і чоловічі одиниці, за останні роки компанія демонструє стабільне зростання обсягів закупівель, що пов'язано з розширенням асортименту [21].

Важливою складовою діяльності бізнес-організації є навчання фахівців мистецтву краси з навчальним центром Elfori. Компанія пропонує широкий вибір курсів, як для початківців, так і для досвідчених б'юті майстрів. Практикуючі лікарі-дерматологи, косметологи, методисти компанії «ЕЛФОРІ ГРУП» проводять науково практичні семінари, конференції для спеціалістів сфери краси та здоров'я, спеціалізовані виставки та ознайомлення з новою продукцією косметичних брендів.

Основними цілями ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», як дистриб'ютора автентичної закордонної косметики є підвищення впізнаваності компанії як надійного посередника оригінальної продукції, надання клієнтам найкращої якості косметичної продукції, серед комерційних цілей – збільшення обсягу продажів. Компанія робить акцент на оригінальності та високій якості продукції, завдяки прямим контрактам із виробниками формується ефективна цінова політика, що забезпечує високу конкурентоспроможність, що і є головною стратегією компанії.

Організаційна структура компанії є лінійною (рис.2.3), одноосібним виконавчим органом товариства є директор. До компетенції Директора Товариства належить вирішення всіх питань пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Учасників. З огляду на те, що середня кількість працівників бізнес-організації становить до 18 осіб дана структура є досить ефективною, проте її слабкою стороною є відсутність маркетингового відділу,

аналітика даних та відділу стратегічного розвитку. Через відсутність цих важливих підрозділів виникають проблеми із перезавантаженням керівництва, у нашому випадку директора ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», неефективним маркетингом, в подальшому втратою онлайн-аудиторії, уповільнення темпів зростання та відсутність стратегічного бачення, що призводить до втрати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

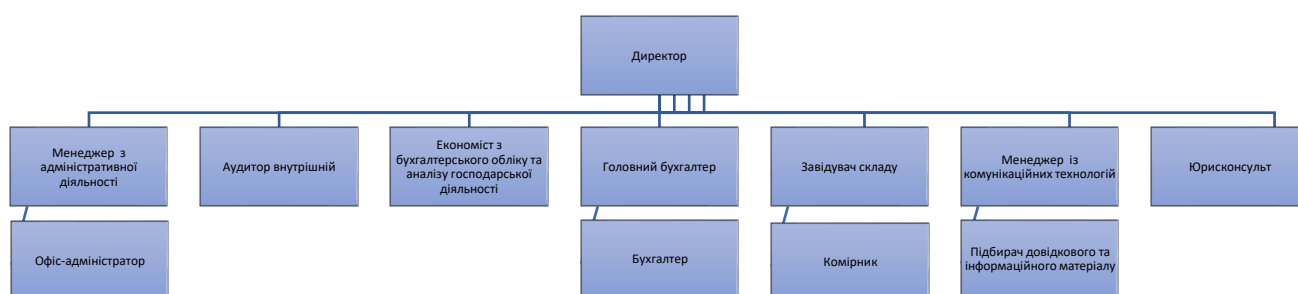


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Кожен підрозділ компанії має свої чітко визначені обов'язки, що забезпечує ефективне управління власними бізнес-процесами. Основні бізнес процеси включають в себе імпорт та дистрибуцію продукцію, організацію навчання та клієнтську підтримку(табл. 2.2). До обслуговуючих бізнес-процесів відносяться юридичний супровід діяльності компанії, управління персоналом, його підбір та навчання, мотивація та розвиток корпоративної культури, фінансовий облік, моніторинг тенденцій ринку косметичної продукції та конкурентів.

Таблиця – 2.2 Основні бізнес-процеси ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Бізнес-процес	Опис
Імпорт продукції	Компанія імпортує широкий спектр косметичної продукції, включаючи засоби для догляду за шкірою обличчя та тіла, волоссям, а також професійні косметологічні препарати.
Дистрибуція	"ЕЛФОРІ ГРУП" займається дистрибуцією імпортованої продукції серед салонів краси, косметологічних клінік, магазинів роздрібної торгівлі та інших учасників ринку.
Організація навчання	Проведення курсів, семінарів, виставок, ознайомлення клієнтів з новинками.
Клієнтська підтримка	Компанія надає детальну консультацію клієнтам, допомагає з вибором потрібного їм продукту та подальшим його використанням.

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Основними каналами продажу компанії є офіційний веб-сайт, де клієнти можуть познайомитись із запропонованим асортиментом та їх брендами, актуальними пропозиціями, дізнатись більше про компанію та навчальний центр, де проводяться курси та семінари. Компанія "ЕЛФОРІ ГРУП" нещодавно розробила мобільний додаток, щоб зробити замовлення своєї продукції ще зручнішим для клієнтів. За допомогою цього додатку клієнти можуть не тільки швидко замовляти товари, але й отримувати персоналізовані пропозиції та відстежувати свої замовлення в реальному часі. Наразі додаток доступний для завантаження в Google Play Store, а незабаром з'явиться і в App Store.. Також

для залучення більшої аудиторії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» використовує такі платформи як «MAKEUP» та «Eva».

Далі проаналізуємо фінансовий стан бізнес-організації. Для початку розглянемо показники ліквідності, рентабельності, ділової активності та платоспроможності організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові показники бізнес-організації за 2022–2024 рр.

				Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
Фінансовий показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,14	2,42	2,4	1,28	-0,02	112,28	-0,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	0,02	-0,01	-0,02	-20	-50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,4	0,63	0,15	0,23	60	57,5
Коефіцієнт автономії	0,13	0,59	0,59	0,46	0	353,85	0
Рентабельність активів (ROA)	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01	-33,33	50
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,29	0,07	0,05	-0,22	-0,02	-75,86	-28,57
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	17,15	76,16	31,6	59,01	-44,56	344,08	-58,51

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022-2024 роки вказує на здебільшого позитивну динаміку, проте спостерігається і негативна. У період з 2022 до 2023 року показник коефіцієнта поточної ліквідності зріс на 1,28 та був стабільним до 2024 року це свідчить про підвищення здатності покривати короткострокові зобов'язання. Проте знизилась миттєва платоспроможність компанії, через стрімке зниження показників від 0,05 до 0,02, при рекомендованому значенні $\geq 0,2$. В той же час коефіцієнт автономії показує значне зростання у 2023 році, збільшившись з 0,13 до 0,59, що свідчить про покращення фінансової незалежності, яка зберігається і у 2024 році. Показники, що відповідають за рентабельність підприємства з роками зменшилась, це є наслідком можливого неефективного використання ресурсів.

Наступними розглянемо фінансово-економічні результати компанії за 2022-2024 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35835,10	32869,40	38 699,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34017,30	30944,40	34620,40
Інші операційні витрати	0	3583,70	3852,00
Інші доходи	0	2700,10	745,80
Інші витрати	1238,20	3971,80	54,80
Разом доходи	35835,10	35569,50	39444,90
Разом витрати	35255,50	34916,20	38527,20
Фінансовий результат до оподаткування	579,60	653,30	917,70
Податок на прибуток	104,30	117,60	165,20
Чистий прибуток (збиток)	475,30	535,70	752,50

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Розглянувши фінансові показники, можемо виділити, що у 2023 році компанія зіткнулася зі зниженням чистого доходу та собівартості продукції, це може бути зумовлено впливом економічних, політичних факторів та загальним спадом попиту на продукцію, однак у 2024 році показники повернулись до позитивної динаміки. У 2023 році з'явилися нові статті витрат та доходів, проте це не відобразилось на загальних обсягах доходів та витрат. Чистий прибуток демонструє впевнену позитивну динаміку протягом двох років діяльності компанії, збільшившись на цілих 40,5% у 2024 році порівняно з 2023. Загалом, фінансова стійкість компанії покращується завдяки ефективнішому управлінню витратами та зростанню доходів.

Проаналізувавши наявну конкурентну стратегію ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» ми дійшли висновку, що за М. Портером переважає стратегія фокусування. Бізнес-організація концентрується на вузькому, проте ретельно підбраному портфелі брендів, що мають високу репутацію та доведену ефективність у професійному середовищі. Цільовою аудиторією є косметологи та перукарі, тому компанія орієнтується на майстрів-краси, салони та косметологічні клініки. Для просування бренду та зміцнення позицій на ринку компанія створила навчальний центр Elfori - це був успішний стратегічний крок спрямований на поглиблене розуміння обраного сегменту споживачів.

Основними перевагами данної ініціативи є:

- побудова міцних довірчих відносин між компанією та споживачами, збір актуальної інформації про вподобання, очікування, негативний та позитивний досвід. Це дозволяє краще адаптувати надання послуг до реальних потреб ринку;

- формування лояльності та прихильності споживачів, надаючи знання та досвід спеціалістам косметології та трихології, «ЕЛФОРІ ГРУП» підвищує їх залученість та довіру до продукції, що представляє компанія, а також споживачі глибше ознайомлюються із цінностями та філософією бренду;

— створення іміджу компетентної компанії у своєму сегменті, залучення у навчальний процес професійних косметологів, перукарів та трихологів, що підсилює позицію компанії як експерта у галузі косметології та довіру споживачів,

ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» пропонує вигідні умови співпраці: знижки та програми лояльності партнерам-спеціалістам, навчальні матеріали та консультаційну підтримку, оперативне інформування про новинки та стартові набори для тестування продукції.

Для оцінки наявної конкурентної стратегії бізнес-організації слід провести аналіз зовнішнього середовища. Для цього використаємо ефективний інструмент стратегічного управління – Pest-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST–аналіз для ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Фактори	Вага	Вплив фактору (-5 до +5)	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ			
1. Військовий стан на території України.	0,4	-3	-1,2
2. Державна підтримка малого бізнесу.	0,25	3	0,75
3. Політика імпорту	0,35	-1	-0,35
Разом	1		-0,8
ЕКОНОМІЧНІ			
1. Підвищення рівня доходу населення	0,3	2	0,6
2. Інфляція та коливання валюти	0,45	-4	-1,8
3. Зростання конкуренції у косметичній галузі	0,25	-2	-0,5
Разом	1	—	-1,7
СОЦІАЛЬНІ			
1. Зростання тенденції догляду за собою.	0,25	4	1

Продовження таблиці 2.5

2. Зміна уподобань та потреб споживачів.	0,35	-4	-1,4
3. Вплив соціальних мереж на споживачів.	0,25	3	0,75
4.Рівень освіти та обізнаності	0,15	2	0,3
Разом	1	—	0,65
<i>ТЕХНОЛОГІЧНІ</i>			
1. Інтеграції з маркетинговими.	0,35	5	1,75
2. Цифрові інновації у продажах.	0,35	3	1,05
3. Автоматизація логістики та обліку	0,3	4	1,2
Разом	1	—	4

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, проаналізувавши зовнішні чинники, що впливають на ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», можемо виділити такі пункти:

— найбільше діяльність компанії ускладнюється через політичні та економічні чинники, військові дії на території України, інфляцію та зростання конкурентності галузі, та хоч є фактори, які позитивно впливають на діяльність компанії, вони нівелюються значно вагомішими;

— соціальні фактори – є помірно позитивними, окрім зміни уподобань споживачів, який має найбільшу вагу та вплив серед інших, зростання тенденцій догляду за собою, вплив соціальних мереж та обізнаності споживачів допомагає у розвитку організації;

— найбільш позитивний вплив на компанію мають технологічні фактори, які є абсолютно позитивними та майже рівнозначними між собою: цифрові інновації, можливість співпраці з маркетинговими та автоматизація деяких процесів відкривають значні можливості для ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».

Для кращого розуміння рівня конкуренції та привабливості косметичного ринку було проведено аналіз 5 сил Портера (табл. 2.6) це дозволило визначити

інтенсивність конкуренції в галузі та фактори, що найбільше впливають на бізнес-організації.

Таблиця 2.6 – Аналіз 5 сил Портера косметичної галузі

Загроза появи нових гравців	Загроза появи товарів замінників
— бар'єри для входу на ринок косметичної продукції не високі, не потребують великих інвестицій; — розвиток онлайн-продажів, що полегшує вхід на ринок; — широкий вибір виробників контрактного виробництва; — через велику кількість гравців на ринку потребує витрат на маркетинг та рекламу, для підвищення впізнаваності; — лояльність споживачів до існуючих брендів.	— підвищення тенденції на продукцію з натуральним складом; — розвиток технологій, що повністю замінить існуючі продукти на ринку;
Рівень конкурентної боротьби	
— велика кількість конкурентів; — бар'єри для входу на ринок низькі, тому часто з'являються нові гравці; — швидкі зміни та інновації на ринку; — високі витрати на маркетинг та рекламу;	
Влада споживачів	Влада постачальників
— потреби та очікування клієнтів визначають асортимент та якість продукції;	— великі витрати на зміну постачальників; — диференціація продукції;

— зміна в уподобаннях споживачів; — доступність інформації; — вплив соціальних мереж та інфлюєнсерів — чутливість до змін; — невеликі витрати на перехід до інших брендів;	— прямий вплив на цінову політику компанії; — стабільність поставок;
--	---

Джерело: узагальнено автором

Як ми зазначали в теоретичній частині роботи, в умовах «нової економіки» домінуюча сила ринку перейшла від постачальника до покупця. З огляду на (табл. 2.6) домінуючими силами на ринку косметичної продукції залишаються влада споживачів та влада постачальників. Через велику кількість конкурентів, ринок зазнає частих змін, компанії активно займаються маркетинговою діяльністю та зацікавлюють особливими новинками та пропозиціями. З огляду на те, що перехід від одного бренду до іншого не вимагає великих втрат для споживача – є великий ризик втрати цільової аудиторії. Щоб втримати конкурентну позицію на ринку, слід інвестувати в інноваційну діяльність, розробляти ефективну маркетингову стратегію та розвивати стратегічну гнучкість. Постачальники є особливо впливовими для компаній, що займаються дистриб'юторством імпортої продукції. ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» є офіційним представником диференційованої косметики, а завдяки прямим контрактам з виробниками мають вигідну цінову політику, тому досить залежні від постачальників. Це створює ризики для стабільності витрат та формування кінцевої вартості косметики, тому компанії слід приділяти багато уваги побудові довгострокових партнерських відносин.

Задля більш глибокого аналізу стану компанії ми провели SWOT-аналіз: виокремили сильні та слабкі сторони організації, а також загрози та можливості для ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз бізнес-організації ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Сильні сторони (S–strengths)	Слабкі сторони (W–weaknesses)
— унікальна позиція на ринку, будучи ексклюзивним імпортером та дистриб'ютором відомих закордонних брендів — конкурентна цінова політика, завдяки зовнішнім договорам з прямими постачальниками — власний навчальний центр — сформована клієнтська база	– залежність від постачальників; – низька впізнаваність бренду; – відсутність маркетингового та стратегічного відділку; – відсутня CRM-система; – орієнтація лише на один сегмент споживача; – неповна організаційна структура.
Можливості (O–opportunities)	Загрози (T–threats)
– розширення асортименту продукції; – розвиток онлайн присутності, маркетингової діяльності компанії; – створення онлайн платформи для навчання; – орієнтація на більшу аудиторію споживачів; – розвиток B2B продажів.	– поява нових конкурентів з асортиментом ексклюзивної косметики; – економічна нестабільність; – порушення логістичних ланцюгів через війну; – порушення партнерських відносин із постачальниками;

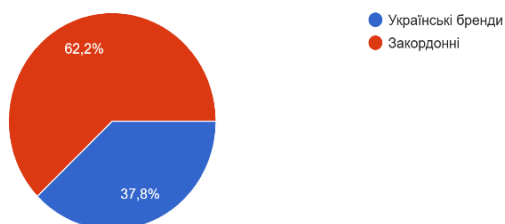
Джерело: узагальнено автором

Унікальна позиція на ринку та власний навчальний центр є сильними сторонами «ЕЛФОРІ ГРУП», що виділяє її серед інших компаній, вони разом створюють потужну синергію, що формує довіру клієнтів і створює додаткову цінність для цільової аудиторії. Найбільш впливовими слабкими сторонами ми вважаємо залежність від зовнішніх постачальників та низьку впізнаваність компанії. Якщо перший критерій підвладний не лише компанії і для гарантування безпечних умов варто укласти довгострокові контракти на вигідних умовах для обох сторін та вибудовувати з постачальниками дружні відносини. То низька впізнаваність бренду – це реальна проблема, яку можливо виправити проаналізувавши уподобання і тенденції споживачів, ефективність комунікаційних каналів, виявити роботу яких із них є неефективною та сформувані маркетингову стратегію виходячи з аналізу отриманих даних. Наявний асортимент косметики відкривають компанії можливості орієнтації на ширшу аудиторію та розвитку B2B продажів, а створення онлайн платформи для навчання, дозволило б охопити більше зацікавлених споживачів. Головними загрозами для ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» ми вважаємо економічну нестабільність, затяжний воєнний конфлікт та порушення партнерських відносин з постачальниками.

У процесі виконання роботи, з метою збору первинних даних, ми провели опитування щодо уподобання споживачів косметичної продукції (рис. 2.3): яким каналам збуту віддають перевагу та зокрема дізнались про впізнаваність компанії «ЕЛФОРІ ГРУП» серед респондентів [30]. Ці дані допоможуть виділити слабкі сторони наявної конкурентної стратегії та у розроблені нової.

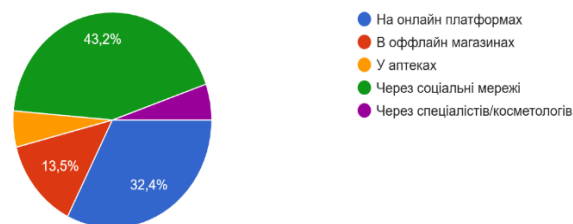
Яка косметика у пріоритеті українських брендів чи закордонних?

37 відповідей



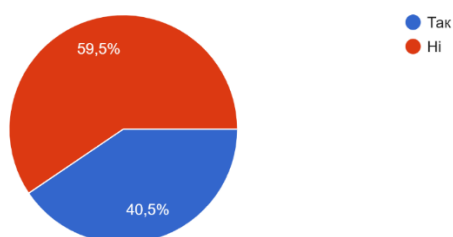
Де ви зазвичай купуєте косметичну продукцію?

37 відповідей



Чи знайомі з компанією «Елфорі груп»

37 відповідей



Якщо знайомі, то як дізнались про ТОВ «Елфорі груп»

15 відповідей

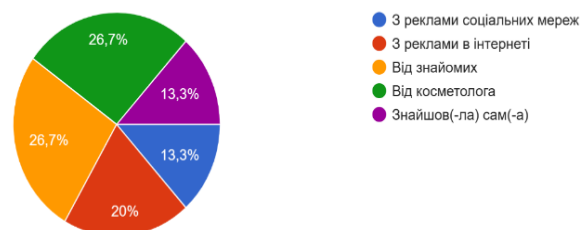


Рисунок 2.3 – Результати опитування споживачів косметичної продукції

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Перше опитування на рисунку 2.3 стосується надання переваги споживачів конкретній категорії косметики, 62,2% респондентів обрали варіант імпоротної продукції. Дана тенденція зумовлена високою репутацією закордонних брендів, довгою історією їх існування, уявлення про вищу якість іноземного виробництва, а також статусним фактором. Лояльність споживачів до іноземних брендів є перевагою для ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», адже вони орієнтуються лише на даний пріоритетний сегмент виробників. Наступним важливим питанням у розробленні конкурентної стратегії ми вважаємо канали, через які найчастіше клієнти здійснюють покупки. Найбільше голосів отримали покупки у соціальних мережах 43,2% та на онлайн платформах 32,4%, трохи менше склали покупки в оффлайн магазинах, а саме 13,5%. Результати даного опитування доводять, що у наш час онлайн продажі є більш ефективними, а онлайн-присутність формує довіру, лояльність та дозволяє оперативно

комунікувати з клієнтами. «ЕЛФОРІ ГРУП» має зручний офіційний веб-сайт, наповнений детальною інформацією про діяльність компанії, навчальний центр, бренди з якими співпрацюють, повний асортимент продукції та опис кожної одиниці. Проте соціальні мережі ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» не демонструють такого ж потенціалу та знаходяться на посередньому рівні. Можемо відмітити слабку стратегію просування в соціальних мережах. Саме тому більша частина респондентів виділила, що дізнались про компанію від знайомих, або косметологів, які і є цільовою аудиторією організації, а загалом 20% та 13,3% відповідно відкрили для себе «ЕЛФОРІ ГРУП» через рекламу в інтернеті та соціальних мережах.

Отже, використавши інструменти оцінювання ефективності наявної конкурентної стратегії, фінансових результатів за 2 роки діяльності компанії та провівши опитування серед споживачів, ми виділили критерії, які на нашу думку, посприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнес-організації:

- розвиток маркетингової діяльності компанії;
- створення онлайн платформи для навчання та розширення напрямів навчальних курсів;
- орієнтація на ширшу аудиторію споживачів;
- розробка CRM-системи, що посприяє ефективності маркетингової діяльності та продажів загалом.

2.2 Розроблення конкурентної стратегії ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Конкурентна стратегія фокусування обрана ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» є доцільною та ефективною, адже основну частину асортименту складає професійна косметична продукція для спеціалістів краси. Проте, певну частку займають доглядові засоби, які націлені на масового споживача, адже не мають

конкретних професійних властивостей і призначенні для щоденної процедури догляду. Як зазначає М. Портер: «конкурентні стратегії не є взаємовиключними, а навпаки можуть доповнювати одна одну», тому з огляду на те, що ринок косметичної продукції знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу, вважаємо доцільним додати властивості стратегії диференціації для розширення цільової аудиторії та розвитку унікальності запропонованих послуг компанії.

Цілі, яких ми прагнемо досягнути, обираючи дану стратегію:

- збільшення цільової аудиторії;
- підвищення впізнаваності ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»
- зменшення навантаження на керівництво;
- підвищення якості обслуговування.

Для реалізації обраної стратегії доцільно впровадити наступні заходи:

1. Запуск таргетованої реклами у соціальних мережах.
2. Розвиток соціальних мереж.
3. Запуск освітнього контенту орієнтованого не на професіоналів, а на людей, що бажають покращити свої знання у сфері догляду з собою, а також залучення спеціалістів із навчального центру до інтерактивного підбору товарів через консультації із споживачами.

Розглянемо, які дії потрібно виконати для реалізації зазначених заходів.

1. Запуск таргетованої реклами. Наразі ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» приділяє обмежений час рекламній діяльності й вона переважно націлена на спеціалістів косметології. Перевагою таргетованої реклами є можливість націленості на конкретному сегменті споживачів, які зацікавлені у б'юті індустрії, догляді за собою та освіті в цьому напрямку. Для реалізації поставленого завдання слід обрати спеціаліста-таргетолога. Так як це не є постійною роботою, вважаємо доцільним два варіанти: фріланс-спеціаліст, чи послуги таргетолога від агентства. Ми обрали перший варіант, адже він більш вигідний в ціновій політиці та у варіанті, коли знадобиться допомога

таргетолога при потребі у зручний для компанії час. Орієнтовні витрати на таргетолога складатимуть 25 000 тис. гривень та кожного місяця будуть відрізнятись залежно від кількості поставлених завдань.

Мета проєкту – збільшення охоплення соціальних мереж компанії, що підвищить її впізнаваність, залучення нових клієнтів та нагадування про себе існуючим клієнтам завдяки просуванню новинок та спеціальних пропозицій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Технічне завдання таргетолога

Завдання	Опис	Тривалість
Аналіз поточної діяльності компанії	— проаналізувати попередню рекламну діяльність компанії, виділити її успішні та невдалі стратегії; — виділити сегменти на які буде націлена рекламна кампанія ; — визначення унікальної цінності компанії; — визначення доступного бюджету для реалізації.	2 дні
Підготовка варіантів рекламної стратегії на вибір	— складання медіаплану; — складання креативної концепції; — розробка сценаріїв рекламних кампаній.	7 днів
Налаштування реклами у соціальних мережах	— налаштування рекламних аккаунтів та платформ; — завантаження реклами; — налаштування аналітики;	1 день

	— реалізація кампанії з кількома варіантами оголошень	
Аналіз впроваджених рекламних кампаній та проведення оптимізації	— моніторинг показників; — перевірка ефективності кожного варіанту; — вимкнення неефективних комбінацій і перерозподілити бюджет на ефективніші.	7 днів
Надання рекомендацій щодо подальших дій	— рекомендації щодо тривалості реклами.	7 днів

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 2.3 відображає ключові 5 завдань таргетолога та дозволяє чітко структурувати функціональні обов'язки та відповідальні терміни реалізації завдання. З метою структуризації та візуалізації запланованих дій, дані з технічного завдання представлені у вигляді діаграми Ганта (табл. 2.4).

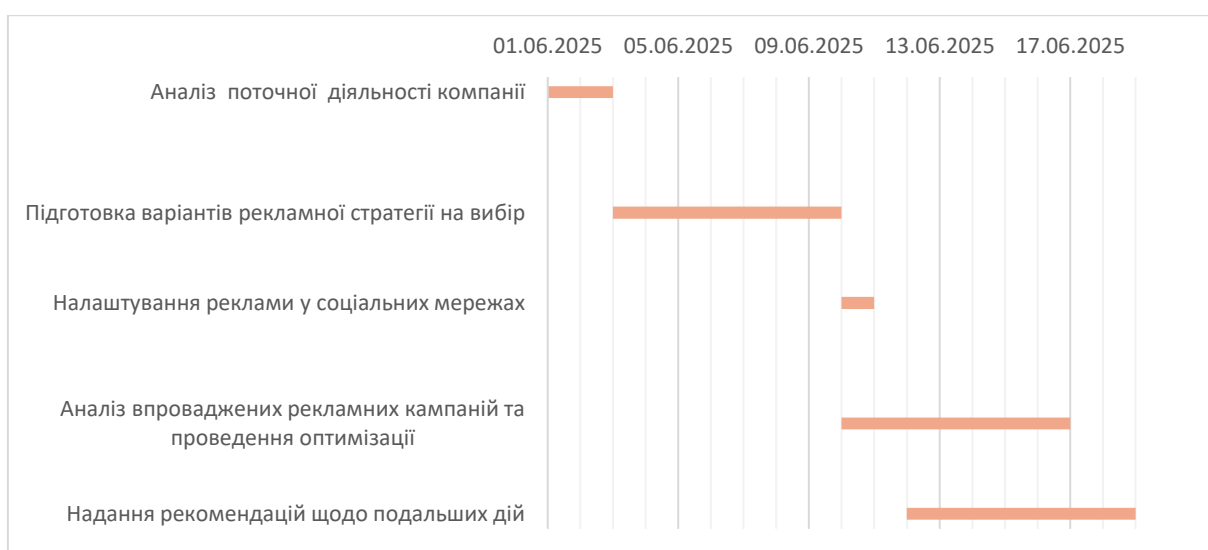


Рисунок 2.4 – Діаграма Ганта : впровадження таргетованої реклами

Джерело: розроблено автором

Отже за діаграмою Ганта впровадження рекламної компанії триватиме 18 днів з 01.06.2025 до 18.06.2025 року. Такі завдання як: налаштування реклами у соціальних мережах, аналіз впровадження рекламних кампаній та надання рекомендацій виконуються водночас, що скорочує термін виконання роботи. Даний план дозволить послідовно організувати процес запуску рекламної кампанії, контролювати строки виконання завдань, і координувати відповідальних осіб.

2. Розвиток соціальних мереж. Після запуску таргетованої реклами потенційні клієнти зацікавлюються продукцією ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» та переходять на сторінку зазначених соціальних мереж. Проте, схожих аккаунтів нараховуються тисячі з різноманітним вибором асортименту. Чому клієнти інтуїтивно тягнуться до деяких більше та кожного разу повертаються знову? Частіше за все це поєднання емоційних, візуальних та раціональних факторів наприклад: візуально-привабливо оформлені сторінки, змістовний контент, емоційний зв'язок завдяки веденню лайф-контенту, реальні результати та відгуки споживачів. Для втілення цих елементів стратегії, варто додати до організаційної структури ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» СММ-спеціаліста, що допоможе систематизувати та зробити більш ефективною роботу соціальних мереж компанії та створити більш привабливу та цілісну картинку для споживачів. У майбутньому добре реалізована СММ-стратегія дозволить визначати більш ефективні канали просування, що скоротить витрати на рекламу. Власні сторінки у мережах стануть більш впізнаними та будуть приваблювати споживачів органічно.

Також СММ-спеціаліст буде включений в реалізацію майбутнього проєкту створення онлайн курсів з домашнього догляду, що описаний у пункті Його робота буде у змішаному форматі: офлайн зйомки та вся інша діяльність можлива в онлайн форматі.

Прогнозована заробітна плата СММ-спеціаліста – 25 000 тис. грн.

Мета залучення СММ-спеціаліста – розвиток соціальних мереж, залучення нового сегменту споживачів віком від 18-40 років, аналіз поведінки споживачів в інтернеті та слідування «трендів», що є актуальними та швидкоплинними (табл 2.9).

Таблиця 2.9 – ТЗ СММ-спеціаліста ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»

Завдання	Опис
Розробка СММ-стратегії	— аналіз цілей компанії, цінностей, які вони бажають транслювати споживачам; — аналіз цільової аудиторії, їх потреби та тенденції, що прослідковуються у соціальних мережах; — створення контент-стратегії; — визначення ключових показників ефективності для оцінювання реалізації стратегії.
Оформлення та публікація контенту	— розробка візуального оформлення сторінки; — створення контенту та його адаптація під різноманітні формати та платформи; — написання текстів для публікацій; — розроблення контент-графіків та слідування за своєчасним виконанням завдань
Взаємодія з аудиторією	— моніторинг відміток та згадок споживачів у себе на сторінках; — швидке реагування на повідомлення та коментарі; — співпраця з інфленсерами та лідерами думок.
Моніторинг та звітність	— аналіз результатів діяльності СММ-стратегії; — оформлення звітів щодо ефективності роботи;

	— виявлення слабких сторін стратегії та їх усунення.
Контроль рекламних кампаній(за потреби)	— аналіз ефективності рекламних кампаній.

Джерело: узагальнено автором

Технічне завдання СММ-спеціаліста за таблицею 2.9 охоплює всі ключові аспекти роботи з просування ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» у соціальних мережах – від стратегічного планування до оперативного виконання, взаємодії з аудиторією та аналітики. Чітке формування завдань забезпечує ефективну реалізацію СММ-стратегії.

3. Запуск освітніх курсів для масового споживача. Унікальною конкурентною перевагою ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», ми вважаємо їх навчальний центр «ЕЛФОРІ», завдяки чому формується емоційний зв'язок між компанією і клієнтами, що вибудовує довірливу та довгострокову взаємодію. Тому ми вважаємо, доцільним розширення портфеля послуг навчальних курсів для догляду в домашніх умовах. Ми пропонуємо створити навчальний контент із спеціалістами навчального центру, який ми будемо розміщувати на зручних платформах таких як: YouTube, додатку ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», Instagram та Facebook. Далі буде запропоновані онлайн або оффлайн консультації у косметологів, дерматологів, трихологів, перукарів навчального центру «ЕЛФОРІ», які допоможуть із проблемами в межах їх фахової компетенції та із вибором правильного догляду. У таблиці 2.10 наведено всі етапи розширення навчальних послуг «ЕЛФОРІ ГРУП» із зазначенням строків та відповідальних виконавців.

Мета проєкту – підвищення обізнаності споживачів, формування довіри до бренду та розвиток лояльної аудиторії шляхом надання доступних та практичних навчальних матеріалів.

Таблиця 2.10 – Етапи розширення навчальних послуг ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».

Етап	Опис	Триваліс ть	Відповідальний
Аналіз споживачів	— аналіз вподобань та тенденцій споживачів.	1 день	СММ-спеціаліст
Залучення спеціалістів навчального центру	— узгодження умов співпраці; — підписання договору.	1 день	Директор
Планування контенту	— розроблення контент- стратегії та плану; — написання сценаріїв; — підготовка матеріалів.	7 днів	Директор, спеціалісти навчального центру, СММ- спеціаліст
Розробка контенту	— зйомка освітніх курсів.	14 днів	Спеціалісти навчального центру, СММ- спеціаліст, відеоредактор
Промування продукту	— реалізація таргетованої реклами; — співпраця з інфлюенсерами; — використання власних каналів для просування.	31 день	СММ- спеціаліст, таргетолог
Реалізація консультацій	— технічне забезпечення спеціалістів;	31 днів	Спеціалісти навчального

із спеціалістами	— організація процесу запису клієнтів; — проведення перших консультацій.		центру, директор
------------------	---	--	------------------

Джерело: узагальнено автором

За таблицею 2.10 виявили, що на реалізацію розширення навчальних послуг буде виділено 6 етапів. Найбільш включені у робочий процес будуть спеціалісти навчального центру «ЕЛФОРІ» та СММ-спеціаліст.

З метою структуризації та візуалізації запланованих дій, дані з таблиці етапів завдання представлені у вигляді діаграми Ганта (рис. 2.5).

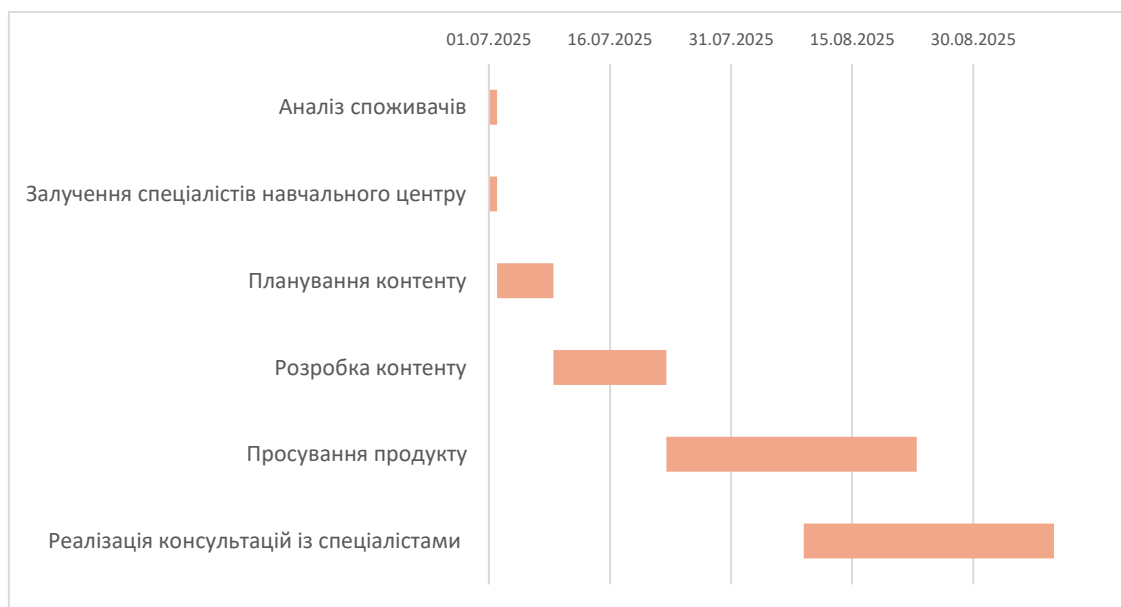


Рисунок – 2.5 Діаграма Ганта: розширення портфелю послуг навчального центру ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».

Джерело: розроблено автором

На рисунком 2.5 візуалізовані завдання з розширення послуг навчального центру ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП». Відповідно до діаграми Ганта, реалізація запланованих дій триватиме 61 день. Протягом цього періоду буде створені та розміщені відео-лекції про догляд за собою, шкірою обличчя, тіла, голови та

волосся, а також розпочнуться консультації фахівців навчального центру «ЕЛФОРІ».

Кожен етап стратегії пов'язаний між собою, а саме: спочатку наймається СММ-спеціаліст, який розвиває сторінки у соціальних мережах та робить їх цікавими для клієнтів. Після моніторингу та затвердження ефективної контент-стратегії, свою роботу розпочинає таргетолог, він розробляє рекламні кампанії для споживачів зацікавлених у косметичі та освітніх косметичних програмах. Перший місяць після початку ведення активно соціальних мереж та успішної реклами ми отримаємо хвилю нових споживачів, які вивчатимуть наш асортимент, цінності компанії та слідкуватимуть за життям бізнес-організації. Після часу на «знайомство» та адаптацію до нової компанії, ми запустимо промо-відео навчання правильному та професійному догляді за собою, що у свою чергу має також стати платною рекламою ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП». Надалі буде відкриватись відео для бажаючих дізнатись більше про доглядову косметику, а також будуть наявні преміум-семінари за додаткову плату з детальними відео-уроками та подальшою консультацією спеціалістів. Через 14 днів після початку просування освітньої програми буде відкрита можливість записатися на консультацію до кожного спеціаліста окремо для всіх бажаючих.

Оцінюючи консервативне зростання доходів завдяки маркетингу та онлайн-курсів, очікуваний приріст доходу складає +15% до наявного чистого доходу, базуючись на досвіді аналогічних компаній.

Отже, підсумовуючи всі три заплановані заходи для реалізації конкурентної стратегії диференціації перші висновки щодо ефективності нововведень ми можемо зробити орієнтовно через 3 місяця від початку втілення запланованого.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження бакалаврської роботи були зроблені такі висновки.

Проаналізовано теоретичні аспекти розробки конкурентної стратегії бізнес-організації. На початку дослідження було зроблено акцент на глибокому первинному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та важливості ефективного використання ресурсів для успішної реалізації її конкурентної стратегії. Ми обрали найоптимальніший, на наш погляд, вибір конкурентної стратегії, виділивши серед інших методів розробки – три базові стратегії М. Портера: лідерство витрат, диференціація та фокусування. Варто наголосити, що кожна із цих стратегій не є взаємовиключними, а добре застосовуються доповнюючи одна одну, що ми і використали у практичній частині нашої роботи. Далі ми зазначили в яких умовах найкраще буде обрати кожен із запропонованих конкурентних стратегій. Ось як лідерство витрат, що пропонує найвигідніші ціни, орієнтується на широкий ринок, даний метод доцільний для галузі попит якої є еластичним, а продукт компанії стандартизованим. Стратегія диференціації наголошує на якості та унікальності продукту або послуг, що надає бізнес-організація, проте також орієнтується на досить широку цільову аудиторію, дана стратегія буде ефективною, коли компанія може запропонувати багато способів підвищити унікальність продукту, та ринок не насичений конкурентами із стратегією диференціації. Фокусування орієнтується на вузький сегмент споживачів, тому важливим фактором при виборі цієї стратегії є чітко визначений сегмент на ринку з особливими потребами. Також важливим етапом вибору конкурентної стратегії було виділено аналіз життєвого циклу галузі, який прямо впливає на актуальність кожної із обраних стратегій. Далі ми розглядали процес розроблення конкурентної стратегії, який охоплює чотири ключових етапи:

аналітичний, основний, етап безпосередньої реалізації стратегії та моніторингу. Важливим етапом впровадження конкурентної стратегії було зазначено вимірювання її ефективності, що забезпечує об'єктивну оцінку досягнення стратегічних цілей, а також виявлення відхилень. Для цього використовуються якісні та кількісні інструменти, а саме SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз 5 сил Портера, фінансові показники організації та індекс задоволеності споживачів.

Проаналізовано наявну конкуренту стратегію ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП». Компанія втілює у життя конкуренту стратегію фокусування, націлені на конкретний сегмент споживачів, а саме: косметологів, перукарів та трихологів, вони активно реалізують свою продукцію через навчальний центр «ЕЛФОРІ», що є вдалим стратегічним рішенням у просуванні власного бренду серед спеціалістів б'юті індустрії. Було проведені фінансові та вказані у першому розділі аналізи, що допомогло виділити сильні та слабкі сторони компанії. А також проведене анкетування, спрямоване на визначення вподобань споживачів у косметичній продукції, прийнятних способів покупок, їх відношення до імпоротної продукції та безпосередньо про впізнаваність ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» серед респондентів. Після повного аналізу діяльності компанії та обробки результатів анкетування ми виявили наступні аспекти, які негативно впливають на її розвиток:

- сильна завантаженість директора ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»;
- погана впізнаваність бренду;
- недостатньо розвинені соціальні мережі компанії;
- орієнтація на вузький сегмент споживачів, тоді як асортимент продукції націлений на більш широку аудиторію.

Отже, виходячи з виділених негативних складових наявної стратегії, ми вирішили додати до неї стратегію диференціації, що допоможе збільшити охоплення, зробити продукт унікальним для ширшої аудиторії споживачів та

розвантажити керівництво кампанії. Для реалізації запланованих цілей було виділено три основні завдання:

- розвиток соціальних мереж, завдяки СММ-спеціалісту, що допоможе систематизувати та зробити більш ефективною роботу соціальних мереж, збільшити цільову базу клієнтів і підвищити привабливість найефективнішого каналу продажу для споживачів. Втілення даного проєкту, зокрема є одним із факторів, що допомагає розвантажити роботу керівництва;

- запуск таргетованої реклами підвищить впізнаваність ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП», адже реклама охоплює релевантну аудиторію, або надає актуальну інформацію про новинки та спеціальні пропозиції поточним клієнтам. Даний вид реклами є економним, адже кошти витрачаються лише на покази зацікавленої аудиторії (сегментація за віком/статтю/зацікавленістю косметикою та освітньою програмою даної сфери), а також присутня аналітика.

- запуск освітніх програм для масового споживача буде реалізованим трохи пізніше, після позитивних результатів двох попередніх етапів запровадження стратегії диференціації. В його розробку будуть включені СММ-спеціаліст, таргетолог, директор і звісно ж спеціалісти навчального центру «ЕЛФОРІ». Це підвищить лояльність клієнтів, полегшить просування продуктів через освітній контент та сформує спільноту навколо бренду.

Загалом, запропонована стратегія є актуальною та відповідає сучасним ринковим умовам, адже спрямована на підвищення впізнаваності компанії. Її впровадження сприятиме не лише зростанню продажів, а й довгостроковому розвитку бренду та формуванню стійкого емоційного зв'язку між клієнтами та ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction/ Michael E. Porter. Originally published: New York: Free Press, c1980. <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
2. Journal of Resources Development and Management ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.24, 2016
3. Довбня, С., Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3239>
4. Розроблення конкурентної стратегії <https://buklib.net/books/23423/>
5. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 4. Т. 1. 2019 ISSN 2312-3427 (print)
6. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова; Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006
7. David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen Dynamic Capabilities and Strategic Management”: jstor.org (<https://www.jstor.org/stable/3088148>)
8. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>
9. Іванова І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/464/472>
10. Adom. A.Y. Journal of Resources Development and Management ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.24, 2016
11. Бортнік С.М., Маленицький Д.С. Науковий вісник Ужгородського національного університету УДК 334:339.137.2

12. Співак С. Галицький економічний вісник
DOI: [10.33108/galicianvisnyk_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)

13. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Вип. 32 (71).

14. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці. Дослідження міжнародної економіки: Випуск 2 (67), 2011.

15. Довбня С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> УДК 339.137.2:664.143/.149

16. Porter M. E. Competitive advantage of nations. New York : The Free Press, 1990.
https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

17. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal. 1991. 12:1. <https://www.jstor.org/stable/i342500>

18. Н. Бшарат, Міжрегіональна академія управління персоналом, теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств

19. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості Економіка та суспільство, (57).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

20. ЕЛФОРІ ГРУП — Код ЄДРПОУ 44301978

(https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44301978/)

21. Офіційний сайт ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»
<https://elfori.com/about?srsId=AfmBOooTp79z3gqW7l6K0MBReYb3JqEC3knnOo3Ebp8VVu9yHCZQjj4Q>

22. Дослідження Deloitte https://allretail.ua/analytics/80134-spozivachimenshe-obmezhuyut-sebe-u-vitratah-ta-pidtrimuyut-ukrajinski-brendi-doslidzhennya-deloitte-ukraine?utm_source=chatgpt.com
23. ELFORI.SHOP. Instagram сторінка. URL: <https://www.instagram.com/elfori.shop/>
24. Основна інформація ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП» <https://search.app/mbdtvbtH5b1Vx3W47>
25. Горвата О., Феєр О. «Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи»
26. Hatten, K.J., & Hatten, M.L. (1987). Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. Strategic Management Journal, 8, 329-342. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080404>
27. Moore, J.F. (1993). "Predators and Prey: A New Ecology of Competition". Harvard Business Review
28. 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.20240303.03.
29. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентноспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13. Захарченко В. І., Дамаскін М. О. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3
30. Опитування споживачів косметичної продукції https://docs.google.com/forms/d/14wg9BXdLN-CyhAUDyy4wPmMp447xfcrdc81wS9rTC2o/edit#response=ACYDBNij_NqP0sJi8ZpiZPatBubSgZBsYoMzWnP5J61FVRwHt_FrnAxud43ym8FSAtdUfOE
31. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980 <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=63480>

32. Кондратюк А.О. Інструменти та процес розробки конкурентної стратегії бізнес-організації. Інноваційні рішення для відродження України глобальні парадигми конкурентоспроможності: збірник матеріалів 92-ї щорічної студентської Наукової конференції КНЕУ імені Вадима Гетьмана (17.04.-17.05.2025). Платформа «Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення». Київ: КНЕУ, 2025.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика індустріальної та нової економіки

Характеристика	Стара індустріальна економіка	Нова економіка знань
Ринок		
Економічний розвиток	Поступовий, лінійний, доволі передбачуваний	Плинний – швидкі зміни з раптовими підйомами і падіннями, та хаотичний – напрямок економічних змін неможливо точно визначити
Зміни на ринку	Повільні й лінійні	Швидкі і непередбачувані
Цикл життя продуктів і технологій	Довгий	Короткий
Основні двигуни економіки	Крупні індустріальні фірми	Інноваційні підприємницькі фірми, рухомі знаннями
Масштаб конкуренції Локальний Глобальна гіперконкуренція	Локальний	Глобальна гіперконкуренція
Домінуюча сила на ринку	Постачальник	Покупець
Конкуренція: принцип	Розмір: крупний з’їдає дрібного	Швидкість: швидкий з’їдає повільного
Маркетинг: принцип	Масовий маркетинг	Диференціація
Підприємство		
Динаміка	Повільна	Прискорюється під впливом очікувань дедалі вимогливіших покупців
Основна увага на:	Стабільність	Управління змінами

Продовження додатку А

Стратегія розвитку бізнесу	Стратегічна піраміда: бачення, місія, цілі, плани дій	Динамічна стратегія, рухома можливостями, що відкриваються
Міра успіху	Прибуток	Капіталізація ринку (ринкова вартість компанії)
Основні джерела інновацій	Наукові дослідження	Наукові дослідження, системні інновації, управління знаннями, інтеграція, створення нового бізнесу, венчурні стратегії, нові бізнес моделі
Основні джерела стійкої конкурентної переваги	Доступ до первинних матеріалів, дешевої робочої сили і капіталу, скорочення собівартості за рахунок великих масштабів виробництва	Лідирування, командна робота, підприємницька творчість, швидкість, делегування повноважень підлеглим, партнерство з покупцем, стратегії диференціації, конкурентні стратегії, відмінні корпоративні здібності, організаційна досконалість
Організаційні структури	Ієрархічні, пірамідальні, бюрократичні, функціональні	Взаємопов'язані підсистеми; плоскі, гнучкі, децентралізовані, дивізійні структури; делегування повноважень підлеглим; мережеві структури
Основні двигуни технологій	Автоматизація і механізація	Інформаційні і телекомунікаційні технології, е-бізнес, комп'ютерний дизайн, швидке створення прототипів і виробництво

Джерело [14]

Додаток Б**Опитування споживачів косметичної продукції**

1. Як часто ви купуєте доглядову косметичну продукцію?

- Раз на тиждень;
- Раз на місяць;
- Раз на кілька місяців;
- Рідше

2. Які чинники для Вас є найважливішими при виборі косметики?

- Склад;
- Якість;
- Ціна
- Відомість бренду;
- Країна виробник;
- Доступність;
- Упакування
- Інше:

3. Уподобання щодо брендів

Ваша відповідь:

4. Яка косметика у пріоритеті?

- Українські бренди;
- Закордонні

5. На скіль ви задоволені якістю імпоротної косметичної продукції?

Дуже задоволений(а)

- 1
- 2
- 3

Продовження додатку Б

- 4

- 5

Зовсім не задоволений(а)

6. Чи знайомі з компанією «ЕЛФОРІ ГРУП»?

- Так

- Ні

7. Як дізнались про «ЕЛФОРІ ГРУП»?

- З реклами соціальних переж;

- З реклами в інтернеті;

- Від знайомих;

- Від косметолога;

- Знайшов(ла) сам(а)

- Інше

8. Де ви зазвичай купуєте косметичну продукцію?

- На онлайн платформах;

- В оффлайн магазинах;

- У аптеках;

- Через соціальні мережі;

- Через спеціалістів/косметологів;

9. Ваш вік?

- До 18 років;

- 18-30 років;

- 30-40 років;

- 40-60 років;

- 60+ років

10. Ваша стать?

Чоловік / Жінка

Додаток В**Фінансовий аналіз нововведень ТОВ «ЕЛФОРІ ГРУП»****Витрати на нововведення**

Стаття	Щомісячно	Річна сума
Зарплата СММ-спеціаліста	25 000 грн	300 000 грн
Найм таргетолога	25 000 грн	залежно від потреб компанії
Запуск онлайн навчального центру		300 000 грн
		600 000 + грн/рік

Джерело узагальнено автором

Прогнозований фінансовий результат

Показник	Значення
Чистий дохід	44 503,96
Собівартість реалізованої продукції	36 000
Інші операційні витрати	3 852
Інші витрати	600
Разом витрати	40 452
Фінансовий результат до опадаткування	4 051,96
Податки на прибуток 18%	729,35
Чистий прибуток	3 322,61

Джерело узагальнено автором

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/12/2025

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Кондратюк_КБР

Автор

Науковий керівник / Експерт

Кондратюк Анна Олегівна Баніт Ольга Василівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

8452

Кількість слів



КЦ

67216

Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кондратюк Анна Олегівна

Назва роботи: Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації

Науковий керівник: д.п.н., старший дослідник Баніт Ольга Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 4,11% КП 2 – 1,92%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Кондратюк Анни Олегівни тему «Розроблення конкурентної стратегії бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту

“13” травня 2025 р.

(підпис)

Ольга БАНІТ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Анна КОНДРАТЮК

взяла участь у роботі платформи

«Інноваційні управлінські практики для
забезпечення глобальної конкурентоспроможності
України в умовах повоєнного відновлення»

в межах 92-Ої ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса АНТОНЮК

17 квітня – 17 травня 2025 року
м. Київ, Україна