

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Конкурентна стратегія компанії в умовах середовища,
що змінюється**

Виконав:

МАЛЮХ Андрій Дмитрович
студент спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна
кандидат економічних наук, професор
кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

КРИВЕНКО Олена Володимирівна
менеджер з продажу ТОВ «Науково-виробниче
підприємство «ЕНЕРГО МАШ ГРУП»

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

економіки і менеджменту

Кафедра

публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

магістр

Спеціальність

073 Менеджмент

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Затверджую:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« ____ » « _____ » 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

МАЛЮХА Андрія Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Конкурентна стратегія компанії в умовах середовища, що змінюється

2. База практичного дослідження: ТОВ «Інжинірингова компанія ВЕДАС» м. Київ

Керівник роботи: к.е.н., професор СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна

Затверджена наказом по університету від «24» липня 2023 р. № 1896-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи 28 лютого 2025 р.

4. Вихідні дані до роботи: дані первинного, оперативного і управлінського обліку, річні фінансові звіти за 2021-2023 роки, планова документація підприємства, теоретичні та методичні розробки провідних науковців з обраної тематики, закони України та інші нормативно-правові акти

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретичні та методичні основи визначення конкурентної стратегії компанії (організації) в умовах змінного середовища; надати коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІК ВЕДАС»; провести аналіз динаміки конкурентних переваг досліджуваного підприємства; визначити сильні і слабкі сторони реалізації конкурентної стратегії компанії (провести SWOT – аналіз можливостей впровадження конкретної стратегії компанії); проаналізувати можливі альтернативи конкурентної стратегії компанії в змінному середовищі; визначити економічні результати провадження конкурентної стратегії ТОВ «ІК ВЕДАС»; розробити програму та заходи адміністративного управління, моніторингу та контролю виконання конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється.

6. Дата видачі завдання:

15 травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-травень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 28 лютого 2025 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 лютого 2025 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	05 березня 2025 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 березня – 14 березня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19 березня 2025 р.	

Студент

Андрій МАЛЮХ

Керівник роботи

Наталія СТРОЧЕНКО

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

МАЛЮХ А. Конкурентна стратегія компанії в умовах середовища, що змінюється.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми. 2025 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань формування конкурентної стратегії компанії в сучасному мінливому середовищі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок. Робота містить 19 таблиць. Список використаних джерел включає 42 найменування, розміщених на 5 сторінках.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження маркетингового менеджменту ТОВ ІК «Ведас» та обґрунтування доцільності впровадження конкурентної стратегії на підприємстві в умовах змінного середовища.

Об'єктом дослідження є процес розробки актуальної, скоординованої та функціонально-інтегрованої конкурентної стратегії ТОВ ІК «Ведас» в умовах змінного середовища.

Предметом дослідження є сукупність наукових теоретичних, методичних та практичних підходів для дослідження системи маркетингу та формування конкурентної стратегії в умовах змінного середовища.

В першому – теоретичному розділі роботи розглянуто теоретичні та методичні основи визначення конкурентної стратегії компанії (організації) в умовах змінного середовища.

У другому розділі проведена коротка організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства; здійснено аналіз динаміки конкурентних переваг досліджуваного підприємства; визначені сильні і слабкі сторони реалізації конкурентної стратегії компанії.

У третьому розділі проаналізовані можливі альтернативи конкурентної стратегії компанії в змінному середовищі; визначені економічні результати провадження конкурентної стратегії досліджуваного підприємства; визначено програму, адміністративне управління, моніторинг та контроль виконання конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно підвищення ефективності маркетингового менеджменту в умовах кризи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування на рівні сучасних підприємств з метою формування конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність підприємства, адміністративне управління.

SUMMARY

MALYUKH A. Company's competitive strategy in a changing environment.

Qualification work in the specialty 073 «Management» Educational program "Administrative Management", SNAU, Sumy. 2025. Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of the issues of forming a company's competitive strategy in a modern changing environment.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The full volume of the work is 66 pages. The work contains 19 tables. The list of sources used includes 42 names, placed on 5 pages.

The purpose of the qualification work is to study the marketing management of LLC IC "Vedas" and to substantiate the feasibility of implementing a competitive strategy at the enterprise in a changing environment.

The object of the study is the process of developing a relevant, coordinated and functionally integrated competitive strategy of LLC IC "Vedas" in a changing environment.

The subject of the study is a set of scientific theoretical, methodological and practical approaches to studying the marketing system and forming a competitive strategy in a changing environment.

The first – theoretical section of the work considers the theoretical and methodological foundations of determining the competitive strategy of a company (organization) in a changing environment.

The second section provides a brief organizational and economic description of the enterprise under study; an analysis of the dynamics of the competitive advantages of the enterprise under study; the strengths and weaknesses of the implementation of the company's competitive strategy are identified.

The third section analyzes possible alternatives to the company's competitive strategy in a changing environment; the economic results of implementing the competitive strategy of the enterprise under study are identified; the program, administrative management, monitoring and control of the implementation of the company's competitive strategy in a changing environment are defined.

The scientific novelty of the research results lies in the substantiation of theoretical and methodological aspects and practical recommendations that solve the problem of increasing the effectiveness of marketing management in a crisis.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of application at the level of modern enterprises in order to form a company's competitive strategy in a changing environment.

Keywords: competitive strategy, competitive advantages, SWOT analysis, enterprise competitiveness, administrative management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ (ОРГАНІЗАЦІЇ) В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОМПАНІЇ ТОВ «ІК ВЕДАС»	24
2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІК ВЕДАС»	24
2.2 Аналіз динаміки конкурентних переваг досліджуваного підприємства	33
2.3 Визначення сильних і слабких сторін реалізації конкурентної стратегії компанії (SWOT – Аналіз можливостей впровадження конкретної стратегії компанії)	37
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА, ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ	40
3.1 Аналіз можливих альтернатив конкурентної стратегії компанії в змінному середовищі	40
3.2 Економічні результати провадження конкурентної стратегії ТОВ «ІК ВЕДАС»	43
3.3 Програма, адміністративне управління, моніторинг та контроль виконання конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку бізнесу потребує невідкладного вирішення комплексу життєво важливих завдань, серед яких поряд з подоланням кризи в економіці і його її перебудовою, реформуванням відносин, формуванням ринкової інфраструктури, є проблема конкурентоспроможності. В той же час, війна в Україні ще в рази погіршили становище вітчизняних підприємств, вплинула негативно на всі сфери суспільного життя та галузі виробництва.

Розробка конкурентної стратегії полягає у використанні методів отримання та збереження конкурентних переваг, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства. Ця діяльність стосується практично всіх повсякденних бізнес-процесів підприємства.

Управління маркетингом – це мистецтво й наука вибору цільових ринків і отримання, утримання та зростання клієнтів через створення, доставку та спілкування вищої цінності. Перше завдання, яке стоїть перед підприємством, – визначити його потенціал у довгостроковій перспективі, можливості, надані ринковим досвідом та основним компетенціям. Щоб зрозуміти що відбувається всередині та поза підприємством потрібна надійна маркетингова інформаційна система, вона буде уважно стежити за зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність відображає практично всі сторони економіки, визначає платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, його місце на ринку і тому знаходиться постійно в центрі уваги. Слід зазначити, що відкритість економіки виявила слабкі конкурентні позиції вітчизняних товаровиробників в силу ряду як об'єктивних так і суб'єктивних причин: низький рівень технічної оснащеності, відсутність мотивації праці, незначна державна підтримка, використання витратних технологій та ін. Все це ставить Україну в залежність від імпорту продукції, підриваючи її продовольчу і економічну безпеку, тому формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в

умовах економічної кризи є найбільш значущим напрямком вітчизняної науки на сучасному етапі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження маркетингового менеджменту ТОВ ІК «Ведас» та обґрунтування доцільності впровадження конкурентної стратегії на підприємстві в умовах змінного середовища.

Для досягнення зазначеної мети визначені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні та методичні основи визначення конкурентної стратегії організації в умовах середовища, що змінюється.
2. Проаналізувати конкурентоспроможність та стратегії розвитку ТОВ ІК «Ведас».
3. Проаналізувати коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ ІК «Ведас».
4. Проаналізувати динаміку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.
5. Визначити сильні і слабкі сторони конкурентної стратегії компанії.
6. Виконати аналіз можливих альтернатив конкурентних стратегій в змінюючому середовищі.
7. Дослідити економічні результати впровадження конкурентної стратегії ТОВ ІК «Ведас».
8. Запропонувати програму адміністративно-управлінського моніторингу і контролю виконання конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється.

Об'єктом дослідження є процес розробки актуальної, скоординованої та функціонально-інтегрованої конкурентної стратегії ТОВ ІК «Ведас» в умовах змінного середовища.

Предметом дослідження є сукупність наукових теоретичних, методичних та практичних підходів для дослідження системи маркетингу та формування конкурентної стратегії в умовах змінного середовища.

Методи дослідження. Під час дослідження використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу, теоретичного пошуку та абстрактно-логічного, структурно-логічний.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є класичні положення ринкової економічної теорії, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів зі стратегічних аспектів розвитку підприємств, з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, матеріали статистично-бухгалтерської звітності, довідково-нормативні матеріали і наукова література за обраною тематикою дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно підвищення ефективності маркетингового менеджменту в умовах кризи.

Апробація результатів дослідження. Підсумки розробки проблеми загалом, окремі її аспекти, отримані узагальнення і висновки було оприлюднені автором на двох міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі» (Рівне, 24 липня 2024 р.) та International scientific-practical conference “Topical issues of science, education and technology in the 21st century” (Aarhus, Denmark, April 20, 2024).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати опубліковані в збірниках тез доповідей двох міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок. Робота містить 19 таблиць. Список використаних джерел включає 42 найменування, розміщених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ (ОРГАНІЗАЦІЇ) В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

Не секрет, що на сучасному етапі український бізнес працює в умовах кризи, вихід із якої не передбачається в найближчій перспективі. Слід зазначити, що під час кризи споживачі починають більше замислюватися про майбутнє, і їм складніше насолоджуватися покупками. Наприклад, споживачі можуть обмежити витрати на товари преміум-класу. Крім того, під час кризи люди більше замислюються над доцільністю тих чи інших витрат, намагаючись купувати лише предмети першої необхідності. Зважаючи на сказане, зазначимо, що компаніям у період кризи слід переглянути свої стратегії, навіть якщо вони були ефективними в минулому, та адаптувати їх до нової ситуації. Гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих умов і споживчих звичок є вкрай важливою в умовах кризи. У тому випадку, якщо компанія діятиме досить гнучко та швидко, то вона має всі шанси зміцнити свої конкурентні позиції. Насправді відправною точкою підприємства є створення його стратегії.

У міру впровадження та реалізації цієї стратегії вона постійно конкретизується та адаптується до реалій та динаміки зовнішнього середовища. Тому стратегія, розрахована на облік кризової обстановки, повинна мати достатній запас гнучкості, оскільки криза характеризується насамперед високим рівнем невизначеності. Вибір та формування конкурентної стратегії, як інструменту розвитку та існування підприємства у складному та непередбачуваному конкурентному середовищі, дозволяє підприємству досягти тривалої та стійкої конкурентоспроможності у відповідній йому галузі.

Поняття «конкурентна стратегія» плавно впливає з визначень «конкуренція» та «стратегія». Так, відомий родоначальник стратегічного менеджменту Ансофф І. визначав конкурентну стратегію як визначення різних

підходів, за допомогою яких компанія діятиме в кожній стратегічній галузі [32, с. 47]. Американський економіст Портер М. у своїх працях у 1980 році писав, що: «Ефективна конкурентна стратегія передбачає наступальні чи оборонні дії, що вживаються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [36 с. 167].

У кризових умовах основними конкурентними діями зазвичай виступають скорочення поточних і капітальних витрат і зростання цінової дискримінації, тобто спроба призначення різних цін на той самий продукт для різних типів споживачів. Разом з тим, зниження витрат може приймати різні форми. Наприклад такий спосіб зменшення питомих витрат, як використання економії від масштабу та економії від охоплення. Обидва дані ефекту змушують у кризових умовах або нарощувати використання потужностей, або розширювати асортимент. Таким чином, постає питання, наскільки обмеження з капітальних витрат дозволяють проявитися даним ефектам і які наслідки різних варіантів економії витрат.

Один із варіантів перепозиціонування є природним наслідком зниження як поточних, так і капітальних витрат. Зниження поточних витрат веде зазвичай до руйнації компетенцій фірми та зниження якості, що компенсується інвестиціями. Отже, зниження витрат на досить короткому горизонті за умов конкурентних ринків призводить до вимушеного зниження ціни, і до зниження загальної ефективності діяльності фірми. Іншою, найбільш вишуканою траєкторією перепозиціонування є економія поточних витрат за зростання капітальних. У такий спосіб можна намагатися підвищити якість товару. Якщо це супроводжується пропорційним збільшенням ціни, виникає ефект надлишкового попиту на товар, що виправдовує вкладення зростанням якості та виробничих потужностей.

Мета стратегії управління витратами підприємства є способом отримати конкурентні переваги за рахунок досягнення найнижчої ціни. Основним завданням підприємств, що реалізують цю стратегію, є контроль витрат та результативності у всіх сферах діяльності. Підприємство, яке вирішує дотримуватися цієї стратегії, планує реалізувати свою продукцію з мінімальними

витратами. Стратегія диференціації передбачає створення такої позиції на ринку, яка сприймається як унікальна і стійка у довгостроковій перспективі. Така диференціація може базуватися на забезпеченні високої якості продукції, високого рівня послуг, на дизайні або іміджі бренду, каналах збуту тощо. Компанії, які слідують стратегії диференціації, намагаються створювати та продавати унікальні продукти для різних груп клієнтів.

Основними умовами успішної реалізації даної стратегії в умовах кризи є: перевага у плані фінансових та технологічних ресурсів, навчений людський капітал, нові та сучасні системи управління та новаторські методи виробництва. Компанії у більшості країн, що реалізують стратегію диференціації не фокусуються на одному, а підкреслюють зазвичай кілька параметрів, таких як якість, інновації, рівень обслуговування тощо.

У будь-якому випадку необхідно підкреслити той факт, що успіх фірм, які успішно реалізували комбіновану стратегію, багато в чому залежить від впровадження нових методів управління. Основною перевагою застосування даної стратегії є складність її копіювання конкурентами, оскільки їм необхідно буде прийняти всі аспекти стратегії компанії (як диференціацію, так і низьку вартість). Таким чином, існує успішна практика застосування комбінованої (гібридної) стратегії в умовах кризи, компанія може досягти високої продуктивності по відношенню до своїх конкурентів, поєднуючи стратегію диференціації та стратегію управління витратами. Це тому, що інтеграція цих стратегій дозволяє бути більш гнучкими проти змін у навколишньому середовищі. Криза перевірила на міцність ті стратегії, які були у компаній на момент його початку, і перевірила ефективність стратегічного управління. Багато компаній не витримали цього випробування. Але в той же час є низка компаній, які зросли вдвічі, в чотири рази за час кризи. Насамперед, за рахунок того, що їх система стратегічного управління дозволила швидко виявити точки зростання і, найголовніше, швидко переорієнтувати та сконцентрувати компанію для створення конкурентної переваги, найбільш вигідної для цих точок зростання та підкріпленого реальними ресурсами компанії. І всі вони пройшли через такі етапи

як пошук можливих стратегічних альтернатив, визначення цільових замовників, вибір джерел конкурентної переваги. Для кожного з них найскладнішим етапом був вибір кількох альтернатив. На закінчення слід зазначити, що ці підходи до розробки конкурентної стратегії організації за умов кризи зводяться до теоретичного аналізу разом із інтуїцією розробників, якими насамперед мають бути суб'єкти, які деталізують і реалізують стратегію. Важливим є й те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов процедура необхідна особливо в умовах кризи.

Організації та економічні системи, що працюють в умовах ринкової економіки, досягають своїх цілей за допомогою відповідних інструментів, які враховуються в теорії організаційно-управлінського розвитку щодо функцій, механізмів і методів. Сегментація інструментів досягнення зазначених цілей здійснюється в рамках корпоративного менеджменту, до завдань якого також входить маркетинг. Маркетинг – це самостійна підсистема з традиціями, які є у кожної компанії. Від маркетингових технологій, якими володіє компанія, залежить як комерційна політика, так і потенційні можливості охоплення ринку, а також прибутковість компанії.

Відправною точкою розробки стратегії управління та маркетингу є аналіз ринкового середовища та прогноз подальшого розвитку ринку, який включає: макро- та мікросегментацію, оцінку привабливості обраних товарних ринків та їх сегментів, оцінку конкурентоспроможності і конкурентні переваги компанії та її продукції на ринку. Потім стратегії розробляються безпосередньо в залежності від рівня організаційного розвитку. На рівні всієї компанії створюється загальна стратегія, що відображає загальну стратегічну лінію розвитку та поєднання її можливих напрямків з урахуванням існуючих ринкових умов і можливостей компанії. На цьому базуються маркетингові плани та програми. На рівні окремих сфер діяльності або продуктових напрямків компанії розробляється стратегія розвитку даного напрямку, яка пов'язана з розробкою продуктових пропозицій і розподілом ресурсів для окремих продуктів. На основі визначення цільового

сегмента та позиціонування конкретного продукту на ринку розробляються функціональні стратегії для окремих товарів з використанням різноманітних маркетингових інструментів (ціна, комунікація) [1].

Центральним моментом у розробці маркетингової стратегії компанії є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища дає можливість визначити можливості компанії для реалізації стратегії; Аналіз зовнішнього середовища необхідний, оскільки зміни в цьому середовищі можуть призвести як до розширення маркетингових можливостей, так і до скорочення масштабів успішного маркетингу. Також в рамках дослідження ринку необхідно вивчити відносини «споживач-продукт», конкурентні характеристики на ринку даної галузі, стан макросередовища і потенціал галузі в регіоні, в якому компанія буде працювати.

Широко розповсюдженим підходом, який дозволяє проводити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, є SWOT аналіз. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних заходів для посилення конкурентних позицій компанії та її розвитку. При його проведенні в першу чергу виявляються сильні та слабкі сторони – фактори внутрішнього середовища, що сприяють або перешкоджають ефективній діяльності компанії; та можливості та загрози – фактори зовнішнього середовища, що підтримують або перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню компанії.

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовується методичний інструмент під назвою «бенчмаркінг». Цей термін відноситься до порівняльного аналізу ключових факторів успіху аналізованої компанії з її основними конкурентами. Іншими словами, це процедура управління конкурентним потенціалом компанії. Порівняльний аналіз зазвичай проводиться за такими параметрами: частка ринку; якість і ціна продукції; технологія виробництва; собівартість і рентабельність виробленої продукції; рівень продуктивності праці; об'єм продаж; канали збуту продукції та близькість до джерел сировини; якість управлінської команди; нові продукти; співвідношення внутрішніх і світових цін; репутація компанії; стратегії та плани конкурентів; дослідження

конкурентоспроможності продукції та ефективності маркетингової діяльності. Це порівняння необхідно для того, щоб визначити, до чого має прагнути компанія, а що потрібно змінити. Результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють комплексно і, що дуже важливо, досить об'єктивно оцінити конкурентну позицію компанії в галузі [3, с. 105].

У рамках дослідження важливо проаналізувати зв'язок між «споживачем і продуктом», тобто вивчити поведінку споживача. Напрямки дослідження споживачів наступні:

- ставлення споживачів до фірми;
- зв'язок з різними аспектами діяльності підприємства з урахуванням окремих елементів комплексу маркетингу;
- ступінь задоволення споживчих бажань;
- споживчі наміри;
- прийняти рішення про покупку;
- поведінка споживача під час і після покупки;
- споживча мотивація.

Необхідно також вивчити ставлення споживачів до марок виробників-конкурентів. Залежно від можливостей і ризиків, потенціалу компанії та ситуації конкурентного середовища розробляється загальна стратегія розвитку компанії. Вона може бути представлена одним видом стратегії або їх комбінацією. Можна виділити кілька типів стратегій: стратегії зростання, конкурентні стратегії, стратегії конкурентних переваг.

Найбільш поширені стратегії зростання відображають чотири різні підходи до зростання компанії і пов'язані зі зміною статусу одного або кількох із наступних елементів: продукт, ринок, галузь, позиція компанії в галузі, технологія. Кожен з цих елементів може мати один із двох станів: наявний або новий. Цей тип стратегії включає наступні групи:

- 1) Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі змінами продукту і (або) ринку, коли компанія намагається вдосконалити свій продукт або почати

виробництво нового продукту, не змінюючи галузі, або шукає шляхи зміцнення своєї позиції на існуючому ринку для поліпшення або перейти на новий ринок.

2) Стратегії інтегрованого зростання стосуються розширення компанії шляхом злиття нових структур. У той же час позиція компанії в галузі змінюється.

3) Стратегії диверсифікованого зростання впроваджуються, коли компанії більше не можуть розвиватися на конкретному ринку з конкретним продуктом у конкретній галузі.

4) Стратегії цілеспрямованого скорочення впроваджуються, коли компанії необхідно перегрупуватися після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та різкі зміни в економіці, наприклад, структурна реструктуризація тощо. За певних обставин його використання неможливо уникнути, і іноді це єдина можлива стратегія відновлення бізнесу [5, с.98].

Другий тип стратегії – стратегія диференціації. У цьому випадку компанія не намагається обслуговувати весь ринок одним продуктом, а працює на чітко окресленому сегменті і має базувати свої наміри не на потребах ринку в цілому, а на точно визначених споживачах. У цьому випадку підприємство може спробувати знизити витрати або проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе поєднання цих двох підходів. При цій стратегії маркетинг повинен бути добре розроблений. Диференціація може мати різні форми:

- імідж бренду;
- визнана технологічна досконалість;
- зовнішній вигляд;
- післяпродажне обслуговування.

Третій тип розробки стратегії відноситься до спеціалізації у виробництві продукції. При цьому, щоб стати лідером у виробництві своєї продукції, компанія повинна займатися вузькоспеціалізованим виробництвом і маркетингом. Також покупці вибирають цю марку за досить високою ціною. Компанії, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення досліджень і розробок, мати першокласних дизайнерів, систему забезпечення високої якості

продукції, розвинену систему маркетингу. Метою цієї стратегії є задоволення потреб обраного цільового сегмента ринку краще, ніж конкуренти. Така стратегія може базуватися як на диференціації, так і на лідерстві за витратами, або на обох, але лише в межах цільового сегмента ринку. Стратегія спеціалізації дозволяє досягти високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до невеликої частки ринку в цілому.

Важливим критерієм класифікації стратегій є частка ринку. Виходячи з цього, виділяють чотири типи конкурентних стратегій [4, с.45]:

1) Стратегії лідера. Компанія, яка лідирує на товарному ринку, займає домінуюче становище, і це визнають і її конкуренти.

2) Стратегії «претендентів» характерні для компаній, які не займають домінуючої позиції на ринку. Ефект від цієї стратегії тим більший, чим більша частка ринку лідера ринку, тому що прийняття зниженої ціни означає для нього дуже великі втрати; «Проблемна» компанія втратить значно менше, особливо якщо вона невелика.

3) Стратегії «той, хто йде за лідером». «Послідовник» – це конкурент із невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, узгоджуючи свої рішення з рішеннями своїх конкурентів.

4) Спеціальні стратегії. Спеціаліста цікавить тільки один або кілька сегментів, а не ринок в цілому. Його мета – стати великою рибою в маленькій річці. Для того щоб ніша, на яку орієнтується фахівець, була прибутковою, вона повинна мати достатній потенціал прибутку, мати потенціал зростання, бути непривабливою для конкурентів, відповідати специфічним можливостям компанії та мати стабільний бар'єр входу.

Цей вид маркетингових стратегій збігається зі стратегіями менеджменту, оскільки базується на дослідженні ринку і визначає загальні напрями розвитку компанії. Стратегічний маркетинг відноситься до методів систематичного аналізу потреб і розробки концепцій ефективних товарів і послуг, які дозволяють забезпечити стійку конкурентну перевагу, і включає дослідження ринку (споживачі, конкуренти і т.д.), сегментацію ринку, диференціацію попиту і

позиціонування продукту. Тому маркетингова стратегія базується на сегментації, диференціації та позиціонуванні. Метою є визначення конкурентної переваги компанії на ринку та розробка такого комплексу маркетингу, який дозволяє реалізувати цю конкурентну перевагу.

Сегментація – поділ ринку на групи споживачів зі схожими потребами. Це дозволяє проводити систематичний аналіз потреб і розробляти ефективні концепції асортименту товарів і послуг, які дають компанії конкурентну перевагу на ринку. Розрізняють макросегментацію, завданням якої є ідентифікація товарного ринку, тобто визначення товарних і територіальних меж; мікросегментація, метою якої є ідентифікація кожного сегмента споживача з метою більш детального аналізу його потреб. Сегментація ринку здійснюється за певними ознаками. Ці ознаки включають: географічні, соціально-демографічні, психографічні та поведінкові. Визначення ознак, за якими оцінюються об'єкти вибірки, залежить від умов діяльності підприємства і є проектним завданням для дослідника.

Виділені в процесі дослідження сегменти потребують подальшої оцінки їх привабливості. На основі цієї оцінки компанії розробляють маркетингові стратегії, спрямовані на позиціонування продукту, а також розробляють цільову маркетингову програму з фокусом на вибраних сегментах. Сегменти оцінюються за певними критеріями, серед яких [7]:

- 1) Розмір сегмента та швидкість його зміни.
- 2) Структурна привабливість сегмента. Визначається рівнем конкуренції, можливістю заміни товару принципово новим товаром, що задовольняє ті ж потреби, міцністю позицій покупців і міцністю позицій постачальників комплектуючих і ресурсів (сировини). по відношенню до відповідної організації конкурентоспроможність розглянутої продукції в цих сегментах.
- 3) Цілі та ресурси організації, яка домінує в сегменті.

Після вибору цільових сегментів ринку та визначених напрямків диференціації компанія переходить до позиціонування товарів і послуг у вибраних сегментах. Позиціонування визначає спосіб сприйняття товару

цільовими сегментами. Його можна визначити як розробку і дизайн іміджу товару таким чином, щоб він займав гідне місце у свідомості покупця, відмінне від позиції конкурентів. З одного боку, позиціонування пов'язане зі створенням бренду. З іншого боку, він впливає на різні сфери маркетингового комплексу: товар, ціну, послугу та розвиток рекламної діяльності.

При позиціонуванні необхідно звертати увагу на найважливіші для споживача ознаки та їх поєднання. Це може бути ціна, якість товару, репутація компанії і т. д. При визначенні позиції товару на ринку враховуються багато аргументів, які використовують метод створення карт позиціонування. Найбільш часто використовуваною картою є параметри «ціна-якість». При цьому підприємство вибирає своє місце розташування на карті, виходячи з позицій компаній-конкурентів на відповідному ринку, обґрунтовуючи свій вибір бажанням зайняти місце на цільовому ринку, де конкуренція менша. Можна також розглянути перцептивну карту, що містить багато найважливіших для споживачів атрибутів [13, с. 178]. Таким чином, карта позиціонування дає можливість узагальнити багато ознак, вибрати оптимальний варіант позиціонування та визначити властивості товарів, що вигідно відрізняють їх від товарів конкурентів, які необхідно висвітлити в рекламі при створенні бренду.

Використовуючи інформацію, отриману за допомогою карти позиціонування, компанія може розробити стратегії позиціонування, які враховують стратегії, які використовують конкуренти: позиціонування за атрибутами; позиціонування за перевагою; позиціонування відповідно до використання/застосування; позиціонування споживачами; позиціонування за конкурентами; позиціонування за товарною категорією; Позиціонування за співвідношенням ціна/якість [21]. Іноді використовується кілька стратегій одночасно. Таким чином, у процесах і методах сегментації, диференціації та позиціонування найбільш яскраво виражені особливості маркетингової концепції, оскільки вони визначаються особливостями поведінки та потреб окремих споживачів і спрямовані на пошук і відбір аргументів того, що компанія впливає на споживачів і створює конкурентні переваги для своєї продукції. Потім

починається процес оперативного маркетингу, який базується на обраному стратегічному напрямку компанії та продукту. Тобто компанія може брати участь у детальній розробці комплексу маркетингу, який включає розробку продукту, цінову політику та рекламну стратегію.

Результативне управління підприємством неможливе без ефективної та досконально продуманої стратегії. В управлінні діяльністю підприємства під стратегією розуміють концепцію досягнення перемоги, а також сукупність головних цілей та основних способів їх досягнення. Конкурентну стратегію слід розглядати як соціально-економічну систему, що включає в себе матеріальну, організаційну, соціальну та інші елементи.

Стратегія повинна формуватися системно у комплексному багатовимірному підході. Як правило, стратегія створюється на довгостроковий період з поетапним виконанням для досягнення, реалізації та утримання конкурентних переваг на ринку, а також адекватної та обґрунтованої реакції на непередбачувані обставини [20]. Для стратегії характерні такі визначальні елементи: ухвалення рішення про розміщення ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг.

Ознаками конкурентної стратегії є стабільність конкурентних дій, що визначає значущість очікуваних результатів застосування стратегії, розрахунок на довготривалу успішну роботу в конкурентному середовищі, опора на ключові фактори успіху у конкуренції, забезпечення постійної конкурентоспроможності.

Виділяють чотири рівні у життєвому циклі реалізації стратегії розвитку підприємства [21]:

- розвиток, спрямований на максимальне використання факторів виробництва (ресурси, сприятливі умови для випуску товарів, підвищення частки кваліфікованої робочої сили тощо);
- розвиток, спрямований на агресивне інвестування в технології, ліцензії, основне виробництво;
- розвиток, зосереджений на створенні нових видів продукції, виробничих процесів, організаційних рішень та інших інновацій;

– розвиток, спрямований на використання можливостей та факторів, яких було досягнуто раніше.

Причому якщо перші три стадії забезпечують зростання та розвиток, то остання зумовлює спад виробництва та інволюційний процес.

Для благополучного стану підприємства виділяють два класи станів: стійке та нестійке зростання та наступний перелік можливих стратегій [3, с. 107]:

– посилення та розширення різних конкурентних переваг (збільшення частки ринку, активна маркетингова політика);

– максимальне використання та посилення промислових ресурсів (інвестиції в технології, граничне завантаження наявних виробничих потужностей та обладнання, зниження виробничих витрат та собівартості продукції);

– посилення фінансових фондів (диверсифікація нерозподіленого прибутку, створення резервного та додаткового капіталу, інвестиції в оборотні активи);

– інноваційне зростання (інвестиції в нематеріальні активи, розробки нових товарів та послуг, у людський капітал).

Для депресивного підприємства виділяють клас стану нестійкого зростання. У цьому випадку доцільна реалізація наступних стратегій [25, с. 308]:

– посилення маркетингового потенціалу (максимізація ефективності витрат на маркетинг, збереження та розширення присутності на ринках, забезпечення вподобання продукції споживачами);

– зміцнення соціальної сфери (розробка заходів, спрямованих на максимальний розвиток корпоративної соціальної відповідальності, збереження та зміцнення кадрового потенціалу);

– диверсифікація, розвиток та оптимізація системи запасів, включаючи раціоналізацію управління ланцюжками поставок, розвиток взаємовідносин із споживачами та інтенсифікацію замовлень;

– раціоналізація систем логістики. Відокремлено реалізуються стратегії обмеження (скорочення, реструктуризації), характерні для депресивного стану підприємства.

В умовах сучасної ринкової економіки маркетингова стратегія є одним із ключових факторів успіху підприємства. Її ефективність визначається не лише глибоким аналізом ринку та конкурентного середовища, а й грамотним адміністративним управлінням, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань. Адміністративний менеджмент відіграє центральну роль у процесі планування, організації, контролю та коригування маркетингової стратегії, що сприяє досягненню високих бізнес-результатів.

Адміністративний менеджмент є системою управлінських процесів, спрямованих на організацію діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Він включає такі функції:

1. Планування – визначення маркетингових цілей, стратегій та тактик;
2. Організація – розподіл ресурсів, координація відділів та співробітників;
3. Мотивація – створення стимулів для ефективного виконання маркетингових заходів;
4. Контроль – оцінка результатів реалізації стратегії та внесення коректив.

Правильне управління цими процесами дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, адаптувати його діяльність до змін ринкового середовища та забезпечити стійкий розвиток.

Першим етапом розробки ефективної маркетингової стратегії є аналіз ринкового середовища, що включає дослідження:

- споживчих уподобань і потреб;
- конкурентного середовища;
- тенденцій розвитку галузі;

Змін у законодавчому регулюванні. Адміністративний менеджмент забезпечує систематизацію отриманих даних та їх використання для формування маркетингової політики підприємства.

На основі аналізу ринкового середовища адміністративний менеджмент сприяє формуванню SMART-цілей маркетингової стратегії:

- Specific (конкретні) – чітко визначені напрями розвитку;
- Measurable (вимірювані) – можливість оцінки ефективності;

Achievable (досяжні) – реалістичні з урахуванням ресурсів компанії;

Relevant (відповідні) – стратегічно важливі для бізнесу;

Time-bound (обмежені у часі) – встановлені часові рамки виконання.

Ефективна маркетингова стратегія включає:

- розробку та просування бренду;
- використання інструментів цифрового маркетингу;
- оптимізацію роботи з клієнтами;
- управління асортиментом продукції;

Формування цінової політики. Адміністративний менеджмент забезпечує ефективний розподіл ресурсів для реалізації цих заходів.

Для досягнення запланованих результатів важливим є постійний контроль ефективності маркетингових заходів. Використання KPI (Key Performance Indicators) дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей та вчасно коригувати маркетингову стратегію.

Адміністративний менеджмент відіграє ключову роль у розробці та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Він забезпечує комплексне управління маркетинговими процесами, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей компанії. Таким чином, поєднання ефективного адміністративного менеджменту та інноваційного підходу до маркетингової діяльності є запорукою успіху підприємства у сучасних умовах бізнес-середовища.

Отже, сутність формування стратегії полягає у визначенні потрібного напрямку розвитку з численних альтернатив та організації виробничо-господарської діяльності згідно обраного шляху. Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає визначення ключових позицій підприємства на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Вибір концепції стратегічної конкурентної поведінки передбачає облік найбільш істотних факторів, які формують умови господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОМПАНІЇ ТОВ «ІК ВЕДАС»

2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІК ВЕДАС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інжинірингова компанія «ВЕДАС» (ТОВ «ІК «ВЕДАС»)) – це сучасна компанія, що спеціалізується на наданні інжинірингових та консалтингових послуг у сфері виробництва інших машин і устаткування загального призначення. Компанія заснована у 2017 році, і за час свого існування зарекомендувала себе як надійний партнер для багатьох українських та міжнародних підприємств.

ТОВ «ІК «ВЕДАС» є товариством з обмеженою відповідальністю, що діє відповідно до законодавства України. Основні напрями діяльності:

Компанія здійснює свою діяльність у таких ключових напрямках:

- виробництва інших машин і устаткування загального призначення;
- розробка інжинірингових рішень;
- проектування та впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (АСУВ);
- інтеграція новітніх технологій у промислові та бізнес-процеси;
- консалтинг у сфері ІТ;
- аналіз та оптимізація бізнес-процесів клієнтів;
- розробка стратегій цифрової трансформації підприємств;
- розробка індивідуальних програмних рішень під потреби замовників;
- інтеграція існуючого програмного забезпечення із сучасними технологічними платформами;
- аудит та модернізація ІТ-інфраструктури підприємств;
- технічна підтримка, обслуговування та оновлення програмних продуктів.

ТОВ «ІК «ВЕДАС» має чітко структуровану організаційну систему, що забезпечує ефективне виконання проєктів різної складності. Основні підрозділи компанії (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІК «ВЕДАС»

Джерело: сформовано автором на основні штатного розпису підприємства

Відділ розробки програмного забезпечення – займається створенням індивідуальних ІТ-рішень.

Відділ інжинірингу та впровадження – відповідає за проектування та реалізацію технічних рішень.

Відділ консалтингу – забезпечує аналітичну підтримку клієнтів і розробку стратегій.

Відділ продажу та маркетингу – займається просуванням послуг компанії та взаємодією з клієнтами.

Служба технічної підтримки – забезпечує безперебійну роботу клієнтських систем і оперативне вирішення технічних питань.

Місією ТОВ «ІК «ВЕДАС» є створення інноваційних рішень, які допомагають клієнтам підвищувати ефективність бізнесу, знижувати витрати та адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. Основна стратегія компанії спрямована на розвиток і впровадження сучасних технологій, що сприяють цифровій трансформації підприємств.

Клієнтами ТОВ «ІК «ВЕДАС» є підприємства різних галузей, включаючи промисловість, аграрний сектор, енергетику, логістику та інші. Серед партнерів

компанії – провідні світові розробники програмного забезпечення та постачальники технічного обладнання.

ТОВ «ІК «ВЕДАС» має значну матеріально-технічну базу, включаючи сучасні сервери, програмне забезпечення та інструменти для розробки і тестування. Крім того, компанія приділяє особливу увагу розвитку людського капіталу, залучаючи висококваліфікованих спеціалістів та проводячи регулярне навчання персоналу.

Основні показники ефективної роботи ТОВ «ІК «ВЕДАС» – обсяг продажів, рівень якісної та кількісної дистрибуції на закріпленій території, та характеризуються наступною їх динамікою, представленою в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІК «ВЕДАС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
Виторг (нетто) від продажу продукції, робіт, послуг, тис. грн.	287365	334795	395159	37,5%
Собівартість продукції / послуг, тис. грн.	235709	287 418	335727	42,4%
Валовий прибуток, тис. грн.	51657	47377	59432	15%
Прибуток (збиток від продажу), тис. грн.	23302	16235	24439	4,8%
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду, тис. грн.	16592	9985	16448	-0,9%
Рентабельність продажів, %	8,1	4,8	6,18	
Рентабельність активів, %	16,33	9,05	12	
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1181	1085	1342	13,6

Джерело: особисті розрахунки автора на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані, представлені у таблиці вище, можна констатувати високу фінансово-економічну ефективність ТОВ «ІК «ВЕДАС». На користь цього твердження свідчать високі щорічні показники чистого прибутку організації, що відображають позитивну динаміку зростання.

Важливим у фінансово-економічному аналізі є показники рентабельності продажів та активів організації. Для високооборотних видів діяльності, до яких належить інжинірингова діяльність, показник рентабельності продажів ТОВ «ІК

«ВЕДАС» за 2023 рік є більш ніж переважним і говорить про прибутковість діяльності організації. Відповідь на питання, наскільки вигідні вкладення в дане підприємство дає показник рентабельності активів, що характеризує віддачу від використання всіх активів організації. Для компанії такого масштабу, що потребує вагомих капітальних вкладень та вкладень у оборотні кошти, показник рентабельності активів також знаходиться на допустимому рівні.

Однак якщо провести детальніший аналіз фінансово-економічної діяльності організації та торкнутися такого його розділу, як аналіз фінансової стійкості, то на тлі загального благополуччя відкриється ряд примітних особливостей та проблем. Так, однією з найважливіших характеристик стійкості фінансового стану підприємства, його незалежності від позикових джерел коштів є коефіцієнт автономії, рівний частці джерел коштів у загальному результаті балансу.

В українській практиці оптимальними значеннями даного коефіцієнта вважаються 0,6-0,7. Іншою важливою характеристикою виступає коефіцієнт фінансової стійкості – відношення капіталу та резервів до позикових та залучених джерел.

Нормальне значення коефіцієнта фінансової стійкості понад 1, тобто власний капітал компанії має бути більше залученого капіталу. Мінімальне обмеження – понад 0,7.

Показники даних коефіцієнтів відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ІК «ВЕДАС»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., %
Власний капітал компанії, тис. грн.	22779	32746	47937	110
Залучений капітал, тис. грн.	60839	77511	89104	65
Коефіцієнт автономії	0,27	0,29	0,35	29,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,42	0,54	45,9

Джерело: особисті розрахунки автора на основі звітності підприємства

З цієї позиції ТОВ «ІК «ВЕДАС» має відносно невисокий рівень фінансової незалежності, оскільки її нормальне функціонування залежить від надходження

кредитних коштів, що має додаткові ризики. Також сумніви викликає фінансова стійкість організації, на долю власних джерел у загальній сумі джерел коштів припадає 37-54%, а частку позикових і залучених 46-63%.

Багато в чому таке становище пояснюється особливостями діяльності організації та необхідністю закупівлі та зберігання широкого асортименту продукції, що підтверджується показниками коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів: 2021 рік = 85,04; 2022 рік = 100,62; 2023 рік = 101,12.

Організаційно-економічна характеристика організації, як правило, багато в чому залежить від її поточної стратегії розвитку, оскільки формується під впливом цієї стратегії, залежно від її потреб та результатів реалізації. Наведені вище дані говорять про те, що протягом останніх кількох років діяльність ТОВ «ІК «ВЕДАС» переважно спрямована на реалізацію наступного комплексу конкурентних стратегій:

- стратегія концентричної та географічної диверсифікації;
- стратегія лідера регіонального ринку;
- стратегії ціноутворення «середньоринкових цін» та «цінових ліній».

Розглянемо стратегії, що більш детально реалізуються ТОВ «ІК «ВЕДАС». Конкурентна стратегія концентрованої диверсифікації базується на пошуку та використанні ув'язнених у існуючому бізнесі додаткових можливостей для ведення комерційної діяльності та реалізації товару. На те, що ця стратегія активно реалізується в розглянутій організації, вказують:

- широкий асортимент та номенклатурний ряд представлених товарів, безперервна діяльність щодо їх розширення;
- збільшення прибутку та обсягів продажу, відображених у таблиці 2.1, що пов'язано з освоєнням нових сегментів ринку та розширенням клієнтської бази;
- пошук ТОВ «ІК «ВЕДАС» нових форм реалізації товару та інструментів стимулювання збуту.

У 2021-2023 стратегічною метою ТОВ «ІК «ВЕДАС» була диверсифікація комерційної діяльності організації та пошук нових сегментів товарних ринків за

збереження колишньої ринкової частки. Переваги, які отримує ТОВ «ІК «ВЕДАС» під час реалізації даної стратегії, а також недоліки її використання наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки використання конкурентної стратегії концентричної диверсифікації

Переваги	Недоліки
- знижує залежність організації від одного продукту чи ринку; - допомагає збалансувати портфель товарів, посилює ринкову владу організації щодо покупців підвищує кредитоспроможність компанії; - дає можливість уникнути товарних груп і ринків, що не відповідають завданням зростання та прибутковості; - можливе виникнення ефекту масштабу та синергії допомагає розподілити ризики.	- нова діяльність вимагає від персоналу нових навичок та підвищених компетенцій; - диверсифікація вимагає значних резервів коштів може спричинити небажане перенесення зусиль з наявної діяльності на нові, але менш прибуткові підвищені терміни отримання віддачі від реалізації цієї стратегії.

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Загалом для подібного виду комерційної діяльності, на тому етапі розвитку, на якому знаходилася ТОВ «ІК «ВЕДАС», використання стратегії диверсифікації було досить обґрунтованим варіантом, який приніс успіх підприємству. Для досягнення найкращого задоволення сукупних потреб суспільства та підтримки конкурентоспроможності підприємства диверсифікація комерційної діяльності стала життєво необхідною за рішенням керівництва ТОВ «ІК «ВЕДАС».

Крім «концентрованої диверсифікації», керівництво ТОВ «ІК «ВЕДАС» активно просуvalo стратегію «географічної диверсифікації», спрямовану на територіальне розширення ринків збуту. Це робилося для перерозподілу ресурсів підприємства на ті області, де був найбільший потенціал подальшого зростання організації та збільшення прибутковості від оптово-роздрібної торгівлі. Вичерпавши велику частина можливостей зростання на Київському регіональному ринку, ТОВ «ІК «ВЕДАС» і зараз активно прагне розвиватися та нарощувати клієнтську базу.

Ставши лідером київського ринку у 2021-2023, ТОВ «ІК «ВЕДАС» розпочала реалізацію стратегії лідера ринку, заснованої на збільшенні попиту на

реалізовану продукцію, захист займаного сегменту ринку, збільшення своєї частки на ринку. Плюси та мінуси стратегічної позиції ТОВ «ІК «ВЕДАС», як лідера ринку відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки використання конкурентної стратегії лідера ринку

Переваги:	Недоліки:
- контролює ринок та нав'язує йому свої умови монопольне або близьке до нього положення ; - можливість отримання надприбутку; - імідж сильної компанії.	- вимушене розпорошення ресурсів на підтримку лідерства та відображення атак конкурентів; - можливість подальшого зростання за рахунок розширення ринкової частки; - обмежена відсутністю стимулів до подальшого зростання.

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Ця стратегія дозволила ТОВ «ІК «ВЕДАС» максимум використовувати вигоди від свого провідного становища на ринку, однак у результаті це призвело до припинення конкурентної боротьби, призупинення диверсифікації торгової діяльності та розвитку підприємства в цілому. Не менш примітними є стратегії ціноутворення на товарний асортимент ТОВ «ІК «ВЕДАС». Цільова організація, як і її конкуренти, все ж розглядає поняття собівартості продукції, що закуповується, націнки та підсумкової роздрібної та оптової ціни, а тому для забезпечення конкурентоспроможного рівня цін використовує стратегії «середньоринкових цін» та «цінових ліній». Стратегія «середньоринкових цін» передбачає реалізацію товарів за середньою для ринку ціною та заснована на використанні існуючого ринкового становища ТОВ «ІК «ВЕДАС». Ця цінова стратегія є найбільш оптимальною, оскільки орієнтована на клієнтів чутливих до ціни та призначена для формування цінового рівня на ринку стандартизованих товарів широкого вжитку.

Періодично ТОВ «ІК «ВЕДАС» проводить різноманітні акції та вводить сезонні знижки, але загалом основною стратегією ціноутворення залишається стратегія «середньоринкових цін». Перевага даної стратегії у формуванні спокійної конкурентної ситуації на ринку та ліквідації низки ризиків, ключовим з

яких є ризик виникнення «дилеми в'язня», коли вплив споживачів позначається на зниженні ціни одним з учасників ринку, а необхідність підтримки цінової конкуренції призводить до виникнення «руху послідовників». В результаті загальний рівень цін на продукцію рік у рік падає, не приносячи відчутних конкурентних переваг, але знижуючи загалом рентабельність продажів.

Нікому з учасників ринку не вигідний такий сценарій розвитку подій, тому всі намагаються дотримуватися рівня лідера ринку, встановлюючи середньоринкову націнку. Ця стратегія дозволяє зберегти свою ринкову частку та не провокувати конкурентів на безглузду цінову конкуренцію, а також уникнути зайвих проблем із антимонопольною службою.

Реалізуючи стратегії лідера ринку та середньоринкових цін ТОВ «ІК «ВЕДАС» набуває стабільності, організація відмовляється від багатьох можливостей цінової конкурентної боротьби та збільшення ринкової частки за рахунок інструментів ціноутворення, роблячи ставку на асортимент, якість та сервіс.

З огляду на широкий асортимент реалізованої продукції ТОВ «ІК «ВЕДАС» поряд зі стратегією «середньоринкових цін» використовує стратегію «цінових ліній». Ця стратегія відображає діапазон цін, де кожна ціна показує певний рівень якості однойменного товару – асортиментний набір та якість, складна для однозначного визначення споживачем. Це допомагає споживачеві краще орієнтуватися у широкому спектрі марок однієї товарної групи та більш якісно задовольняти свої потреби, вибираючи з діапазону цін, той товар, який відповідає його матеріальним можливостям.

Перевага стратегії полягає в оптимізації продуктового портфеля та кращого задоволення потреб клієнта, що призводить до збільшення його лояльності організації.

Недоліком стратегії є складність її реалізації: виділення психологічних бар'єрів цін; правильне позначення їх діапазонів. На думку авторів, саме ефективна реалізація сукупності представлених конкурентних стратегій, є причиною, через яку ТОВ «ІК «ВЕДАС» вдалося досягти таких високих

результатів і стати лідером ринку. Проте вже зараз організація стикається з проблемами, що перешкоджають її подальшому розвитку. Відколи ТОВ «ІК «ВЕДАС» ефективно займалася реалізацією стратегії концентричної диверсифікації, у межах якої розширилася новий для себе індустріальний сегмент оптової торгівлі та освоїла нові товарні ринки, минуло близько двох років. Диверсифікація діяльності ТОВ «ІК «ВЕДАС» на даний момент триває, але все більше набуває характеру географічної диверсифікації. Зробивши ставку на стабільність та закріплення на ринку, організація поступово втрачає темпи зростання та ризикує почати втрачати ринкові позиції під впливом регіональних та національних дистрибутивних мереж. Для того, щоб не допустити цього, необхідно провести аналіз конкурентного середовища та конкурентних переваг ТОВ «ІК «ВЕДАС» та виявити можливі шляхи розвитку організації з допомогою вдосконалення її конкурентної стратегії.

При розробці та вдосконаленні конкурентної стратегії гостро стоїть проблема аналізу конкурентного середовища організації та збору інформації про конкурентів. Ця проблема для різних галузей та видів діяльності вирішується з різним ступенем складності. Так, для підприємств, що входять до складу виробничих галузей, легше отримувати інформацію з вторинних джерел (обсяги, асортимент продукції, що випускається, ціни, обсяги продажу на різних ринках, фінансове становище підприємств). У випадку з підприємствами оптово-роздрібної торгівлі зростає роль первинної інформації, що збирається від споживачів, посередників з інших джерел.

Основні фактори соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІК «ВЕДАС» – забезпеченість його кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації.

Для керівництва ТОВ «ІК «ВЕДАС» оцінка ефективності використання працівників як за зайнятістю, так і за продуктивністю не є самоціллю, а відіграє роль аналітичної інформації для формування та коригування стратегії управління.

У перспективі ТОВ «ІК «ВЕДАС» планує розширити спектр своїх послуг, впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та

блокчейн, а також зміцнювати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, ТОВ «ІК «ВЕДАС» є інноваційно орієнтованою компанією, яка динамічно розвивається та робить вагомий внесок у розвиток ІТ-галузі України.

2.2 Аналіз динаміки конкурентних переваг досліджуваного підприємства

Розглянемо та проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «ІК «ВЕДАС». В якості основних конкурентів були обрані підприємства: «ІТ-Інтегратор», «Infopulse», «Netpeak», АСК «Укрінжиніринг», ТОВ «Техноінжиніринг».

Таблиця 2.5 – Оцінка порівняльних переваг по 5-ти бальній системі, в балах

Показник	ТОВ «ІК «ВЕДАС»	ІТ «Інтегратор»	«Infopulse»	«Netpeak»	АСК «Укрінжиніринг»	ТОВ «Техноінжиніринг»
Розмір виручки від реалізації	5	5	3	4	5	4
Рівень якості обслуговування	5	5	3	4	3	4
Ціни	4	5	3	3	4	3
Асортимент продукції	5	4	3	5	4	3
Професіоналізм співробітників	4	4	3	4	5	4
Чисельність персоналу	3	5	3	2	5	3
Рекламні кампанії	3	3	3	2	3	2
Разом:	29	31	21	24	29	23

Джерело: власні дослідження автора

Лідером ринку є ІТ «Інтегратор», на другому місці ТОВ «ІК «ВЕДАС» та «АСК «Укрінжиніринг». Головними критеріями, за якими ТОВ «ІК «ВЕДАС» поступається лідеру, є ціни та чисельність персоналу.

Вивчимо становище розглянутих організацій з допомогою багатокутника конкурентоспроможності (рисунок 2.2).

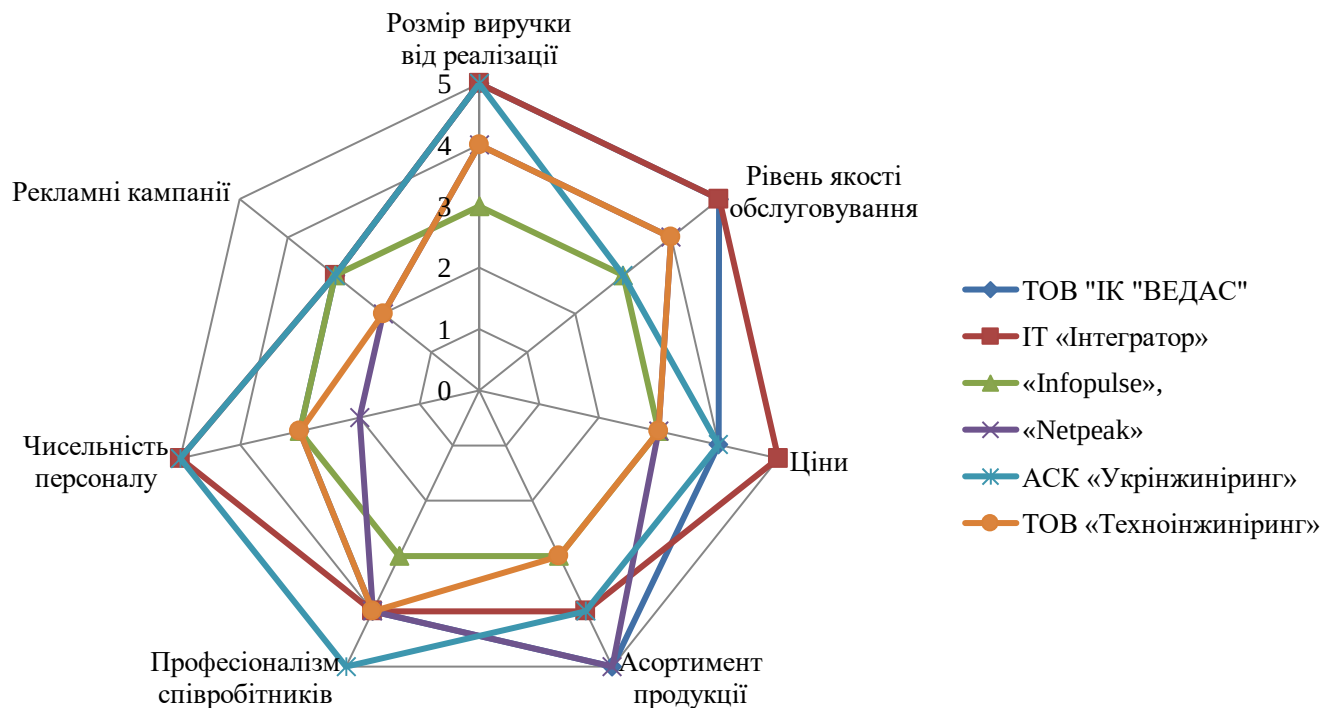


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано на основі даних таблиці 2.5

Для виявлення зовнішніх аспектів, найчастіше пов'язаних з діями органів влади, економічної та політичної ситуації в країні, що тим чи іншим чином впливають на конкуренцію в галузі, був використаний аналіз PESTLE.

У роботі аналіз PESTLE використовувався вивчення діапазону можливостей і загроз, які необхідні складання SWOT-матриці.

Підсумком аналізу стало виявлення можливостей та загроз для цього проекту.

До можливостей належать:

- відсутність необхідності ліцензування брокерської діяльності;
- зменшення зростання безробіття;
- високий рівень розвитку технологій.

Таблиця 2.6 – PESTLE-аналіз

	Тренди	Характер впливу	Сила впливу	Стійкість	Всього	Вплив на компанію	Які заходи слід впровадити
1	2	3	4	5	6	7	8
P	Державне регулювання: стримана політика у сфері оподаткування, підтримка з боку влади	+	3	3	9	Оздоровлення ринку	Сприятлива нагода для великої компанії для виходу на нові ринки
	Нестабільність політичної ситуацій, війна з РФ	-	3	2	-6	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями незначна	Несприятлива можливість розвитку підприємства
E	Повільне відновлення економічної стабільності	-	4	3	-12	Цей тренд негативно впливає на стратегію розвитку компанії.	Направити діяльність на надання послуг, які мають великий попит, і знизити вплив кризи на власне підприємство
	Зменшення зростання безробіття	+	5	3	+15	Рівень безробіття безпосередньо впливає на рівень доходу населення, отже, на рівень споживання	Провести дослідження та розробити нові методи продажу продукту.
S	Погіршення демографічної ситуації	-	4	4	-16	Цей тренд впливає негативно, оскільки це зростання дефіциту робочої сили	Необхідно бути поінформованими щодо постачальників, і стежити за кадрами мікросередовища нашого підприємства
	Зниження рівня довіри до послуг	-	5	4	-20	Цей тренд негативно впливає на стратегію просування продукту (можливе зменшення клієнтів)	Необхідно оптимізувати витрати; реорганізувати метод надання максимально доступних, але якісних послуг
T	Технології сприяють зниженню загальних обсягів витрат)	+	5	4	+20	Сприятлива можливість розвитку підприємства	Зниження цін

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
T	Високий рівень розвитку технологій (збільшення попиту на інформаційні технології)	+	4	4	+16	Нові технології постійно удосконалюються, надаючи позитивний ефект на бізнес загалом	Розширення клієнтської бази
L	Посилення законодавства	-	3	3	-9	Посилення законодавства щодо ІТ може становити загрозу для компанії	Контролювати всі правові дії, пов'язані з бізнесом
	Відсутність необхідності ліцензування ІТ діяльності	+	4	4	+16	Цей тренд не має схильності змінюватися, що дає значні переваги.	Незмінність у законі дозволить розширювати портфель послуг у будь-яких напрямках
E	Підвищення рівня екологічної відповідальності	-/+	2	4	+/-8	Цей тренд може негативно впливати, але не становить загрози для ІТ.	Не приділяти багато уваги цій загрозі

Джерело: власна розробка автора

Серед найнебезпечніших загроз можна виділити:

- зниження рівня довіри до брокерських послуг;
- погіршення демографічної ситуації;

Таблиця 2.7 – Аналіз критичних факторів діяльності ТОВ «ІК «ВЕДАС»

Назва підсистеми	Елементи підсистеми	ТОВ «ІК «ВЕДАС»	Конкуренти	
			ІТ «Інтегратор»	«АСК «Укрінжиніринг»
1	2	3	4	5
1. Послуга	1.1. Асортимент продукції	0,5	0,75	0,5
	1.2. Імідж	0,75	0,75	0,75
	1.3. Якість продукції	0,75	1,00	0,75
	1.4. Оцінка конкурентоспроможності продукції	0,75	0,75	0,75
Всього:		2,75	3,25	2,75
2. Ціна послуги	2.1. Вивчення ринку	0,75	0,5	0,75

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
	2.2. Аналіз попиту	0,75	0,75	0,75
	2.3. Наявність знижок	0,5	0,75	0,5
	2.4. Вивчення цін конкурентів	0,75	0,5	0,5
	2.5. Розробка стратегії ціноутворення	0,75	0,75	0,5
Всього:		3,5	3,25	3
3. Комунікативна політика	3.1. Рівень комунікаційних зв'язків між персоналом	0,75	0,75	0,5
	3.2. Рекламна діяльність	1	0,75	1
Всього:		1,75	1,5	1,5
Загальна сума:		8	8	7,25

Джерело: власна розробка автора

Отже, слід узагальнити, що ТОВ «ІК «ВЕДАС» в цілому є досить конкурентоспроможною організацією, що прагне зайняти лідерські позиції на ринку інжинірингу.

Найбільш проблемними аспектами діяльності, що впливають на ефективність системи управління ТОВ «ІК «ВЕДАС» є: недолік кваліфікації топ-менеджменту; відсутність необхідних кадрів і посад, відсутність системи управління взаємовідносини з клієнтами.

2.3 Визначення сильних і слабких сторін реалізації конкурентної стратегії компанії (SWOT – Аналіз можливостей впровадження конкретної стратегії компанії)

Наступним етапом проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства ТОВ «ІК «ВЕДАС». ТОВ «ІК «ВЕДАС» має стабільний портфель замовлень та враховує вимоги замовників при плануванні своєї діяльності.

Однак, як було виявлено в ході аналізу фінансового стану підприємства, в останні роки став знижуватися прибуток підприємства і зростає собівартість

продукції, що у умовах досить сприятливого зовнішнього середовища призводить до необхідності пошуку внутрішніх проблем підприємства.

Для цього в першу чергу необхідно виявити та перерахувати основні сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства – ТОВ «ІК «ВЕДАС». Виявлені внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «ІК «ВЕДАС» подамо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «ІК «ВЕДАС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований інженерний склад	1. Тривала процедура закупівлі
2. Соціальна стабільність для співробітників	2. Неоптимізована структура виробництва
3. Стабільний портфель замовлень	3. Виникнення невідповідностей у процесі виробництва
4. Наявність унікального обладнання	
5. Хороша репутація на ринку	4. Відсутність культури виробництва
6. Повний ЖЦТ від розробки до здачі продукції замовнику	5. Тривала процедура закупівлі

Джерело: власна розробка автора

Виявивши сильні та слабкі сторони підприємства, та оцінивши зовнішнє середовище, об'єднаємо отриману інформацію у матриці SWOT-аналізу. Дані подаємо у таблиці 2.9.

На основі визначимо можливі сценарії:

- SO – стратегія – позитивний сценарій – дії підприємства у разі використання сильних сторін у поєднанні з можливостями довкілля;
- ST, WO – стратегії – виважені сценарії – дії підприємства у разі використання всіх сильних сторін на фоні виникнення загроз, а також прояв слабких сторін у поєднанні з можливостями довкілля;
- WT – стратегія – негативний сценарій – поєднання слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу

Зовнішні фактори і внутрішні фактори	Можливості	Загрози
	1. Сприятливий інвестиційний клімат у галузі 2. Підтримка досліджень урядом 3. Тенденції вдосконалення технологій виробництва, їх зміна, адаптація 4. Розвиток інформаційного та комунікаційного середовища	1. Повномасштабна війна з РФ 2. Падіння курсу гривні 3. Економічна криза внаслідок війни
Сильні сторони	SO-стратегія	ST-стратегія
1. Висококваліфікований інженерний склад 2. Соціальна стабільність для співробітників 3. Стабільний портфель замовлень 4. Наявність унікального обладнання 5. Хороша репутація на ринку 6. Повний ЖЦТ від розробки до здачі продукції замовнику	1. Розвиток НДДКР, створення нових технологій виробництва 2. Вихід на нові ринки 3. Розширення частки присутності на існуючих ринках	1. Пошук нових партнерів для ведення бізнесу 2. Політика підвищення якості 3. Випуску існуючою продукції утримання існуючих клієнтів через механізми TQM
Слабкі сторони	WO-стратегія	WT-стратегія
1. Тривала процедура закупівлі 2. Неоптимізована структура виробництва 3. Виникнення невідповідностей у процесі виробництва 4. Відсутність культури виробництва 5. Тривала процедура закупівлі	1. Проведення мотиваційної політики для персоналу 2. Розробка заходів щодо підвищення культури виробництва	1.Рішення проблем з невідповідностями, культурою виробництва та неоптимізовано структурою через механізми TQM

Джерело: власні дослідження автора

Виберемо стратегічні напрями, які найбільше доцільні для ТОВ «ІК «ВЕДАС». З урахуванням зовнішнього середовища та досить низької ймовірності розвитку позитивного сценарію, найбільш актуальним є стратегії, що допомагають упоратися з впливом згубних факторів зовнішнього середовища та посиленням внутрішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА, ЩО ЗМІНЮЄТЬСЯ

3.1 Аналіз можливих альтернатив конкурентної стратегії компанії в змінному середовищі

Вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ІК «ВЕДАС» вимагає відмови від поточної стратегії пасивного захисту лідерських позицій організації та повернення до стратегії диверсифікованого зростання, спрямованого на пошук нових напрямів розвитку, освоєння нових, виявлених у ході конкурентного аналізу сегментів ринку. Ці заходи необхідні для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІК «ВЕДАС» на фоні зростання конкуренції. Також необхідно підтримувати розвиток індустріального та мережевого напрямку оптової торгівлі ТОВ «ІК «ВЕДАС». Проте висока ринкова частка організації на даних сегментах залишає мало простору для подальшого зростання, а фінансові та ресурсні вкладення у розвиток даних сегментів приносять все меншу віддачу [23, с. 65].

В умовах швидкозмінного бізнес-середовища та високого рівня конкуренції у сфері інжинірингових та ІТ-послуг, однією з ключових конкурентних стратегій для ТОВ «ІК «ВЕДАС» є створення сучасного інтернет-сайту підприємства. Цей ресурс може стати важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності компанії, розширення клієнтської бази та формування позитивного іміджу.

Альтернативи конкурентної стратегії:

Орієнтація на цифровий маркетинг через інтернет-сайт:

- Інтернет-сайт може виступати як головний майданчик для презентації послуг компанії та демонстрації кейсів;

- Наявність блогу для публікації експертних статей дозволить позиціонувати компанію як лідера думок у галузі;
- Використання SEO-оптимізації для підвищення видимості сайту в пошукових системах.

Інтеграція онлайн-платформи для клієнтів:

- Розробка інтерактивного кабінету клієнта, де можна відстежувати статус проєктів і отримувати консультації;
- Впровадження інструментів для автоматизованого прийому заявок і обробки запитів клієнтів.
- Інтернет-сайт повинен бути оптимізований для мобільних пристроїв і планшетів;
- Використання сучасного UI/UX-дизайну для забезпечення зручності користування.
- Сайт може стати основою для рекламних кампаній у Google Ads та соціальних мережах;
- Розміщення лід-магнітів (наприклад, безкоштовних консультацій або чек-листів) для залучення потенційних клієнтів.
- Використання відео-презентацій про послуги компанії;
- Інтерактивні елементи (3D-тури, демонстрація кейсів, інтерактивні графіки).

Очікувані результати від створення сайту:

- Збільшення кількості звернень від потенційних клієнтів;
- Зміцнення позицій компанії у пошукових системах;
- Підвищення впізнаваності бренду;
- Розширення географії діяльності компанії через вихід на міжнародні ринки;
- Ефективна комунікація із цільовою аудиторією;
- Скорочення витрат на традиційну рекламу через переорієнтацію на цифрові канали.

Порівняно з традиційними підходами до маркетингу, створення інтернет-сайту є більш ефективним у довгостроковій перспективі. Він забезпечує постійний доступ до інформації про компанію, формує довіру клієнтів та підвищує їхню лояльність. Інші альтернативи, такі як зовнішня реклама або друковані матеріали, мають обмежений вплив і не дозволяють адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі.

У майбутньому інтернет-сайт може бути інтегрований із CRM-системами, що дозволить ще ефективніше керувати клієнтськими відносинами. Крім того, планується розвиток мобільних додатків, що будуть синхронізовані із сайтом, для надання послуг у зручному форматі.

Таким чином, впровадження стратегії створення інтернет-сайту дозволить ТОВ «ІК «ВЕДАС» не лише адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й створити додаткові конкурентні переваги, що сприятимуть довгостроковому розвитку компанії.

До незаперечних переваг будь-якого інтернет-магазину відносяться:

- доступність – придбання будь-якого товару в інтернет-магазині не потребує особистої присутності споживача у торговому залі, для цього не потрібно залишати межі свого будинку;

- повна інформація про товар – купівля речей в інтернет-магазинах дає можливість швидко знайти потрібну і найдокладнішу інформацію про товар, що вже купується і вже виходячи з отриманих відомостей, зробити вибір;

- анонімність – покупки в інтернет-магазинах за бажанням споживача можуть бути абсолютно анонімними, що виключає фактор дискомфорту від присутності продавців та інших покупців;

- широкий асортимент – асортимент великих інтернет-магазинів, як правило, сильно перевершує асортименти, представлені на полицях підприємств роздрібної торгівлі;

- економія часу – покупки в інтернет-магазинах значно заощаджують час покупця, за винятком необхідності шукати місцезнаходження магазину,

добиратися до нього або чекати на громадський транспорт, вислуховувати рекомендації продавців або шукати товар на полицях;

- свобода вибору – відсутність чинника впливу із боку продавців–консультантів, які часто нав'язують покупцям непотрібні товари та переконують купувати їх;

- низька ціна – низькі у порівнянні зі стандартною оптово-роздрібною системою витрати дозволяють інтернет-магазинам формувати привабливі для споживача ціни, закріплюючи успіх широким спектром пропонованих спеціальних знижок або бонусів;

- доставка – при покупці на певну суму, покупець може отримати безкоштовну доставку, що вигідно як для інтернет-магазину, так і для самого покупця [35, с.88].

Переваги від відкриття фірмового інтернет-магазину очевидні, але для того, щоб запропоновані рекомендації були оцінені і прийняті до реалізації керівництвом ТОВ «ІК «ВЕДАС» простого переліку переваг недостатньо. Насамперед необхідно розрахувати корисний економічний ефект від запропонованих рекомендаційних заходів та на основі отриманих результатів обґрунтувати або спростувати доцільність їхньої практичної реалізації.

3.2 Економічні результати провадження конкурентної стратегії ТОВ «ІК ВЕДАС»

Тепер, коли на підставі отриманих у ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства даних, були розроблені та винесені рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ІК «ВЕДАС», важливим кроком є обґрунтування фінансово-економічної ефективності даних рекомендаційних заходів. Для того, щоб переконати керівництво ТОВ «ІК «ВЕДАС» у необхідності запропонованих удосконалень, потрібно по-перше розрахувати витрати та корисний економічний ефект від відкриття власного фірмового інтернет-магазину.

Економічну ефективність розробки інтернет-магазину можна представити як різницю або співвідношення вартісного ефекту від впровадження автоматизованої системи та вартості самої системи, а також витрат на її створення та експлуатацію.

Відкриття інтернет-магазину потребує набагато меншого обсягу інвестицій, ніж у випадку зі стандартним магазином. Тим не менш, до структури капітальних витрат на створення та підтримання працездатності інтернет-магазину прийнято включати безпосередню розробку сайту програмістами та його візуальне оформлення веб-дизайнерами, купівлю сервера, на базі якого функціонуватиме сайт інтернет-магазину, придбання відповідного ПЗ, доменного сайту та локальних робочих станцій для обслуговування роботи сайту, оренду приміщення для сервера та персоналу, хостинг.

Більш детально із витратами на розробку та формування матеріально-технічної бази для стабільного функціонування сайту можна ознайомитись у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Початкові інвестиції на створення та використання інтернет-магазину

Стаття витрат	Кількість / термін	Вартість, грн.
Розробка сайту		35000
Сервер HPProLiantDL380 Модель 407549-421.	1 шт.	32700
НоутбукAcerASPIREV3- 551G-10466G75Makk	3 шт.	60000
СУБДMySQLверсії4.1	1 шт.	8000
Домен	1 шт.	600
Віртуальний хостинг	1 рік	1400
Капітальний ремонт приміщення		40000
Всього		177700

Джерело: власні дослідження автора

Для нормального функціонування інтернет-магазину необхідно буде забезпечити його цілодобову роботу, що потребує наявності:

- окреме приміщення для сервера інтернет-магазину;
- відповідного обслуговуючого персоналу для інтернет-магазину;
- безперебійного постачання сервера та системи охолодження електроенергією;
- наявності стабільного інтернет-каналу.

Витрати електроенергію представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Потреба проекту в електроенергії

Найменування	Кількість	кВт/год	кВт на добу (приблизно)	кВт на місяць
Сервер	1	0,21	5,04	151,2
Комп'ютер/ноутбук	3	0,17	6,12	183,6
Освітлення	3	0,36	9,72	291,6
Спліт	1	0,7	6,3	189
Разом			27,18	815,4

Джерело: власні дослідження автора

Для якісної роботи та швидкого розвитку інтернет-магазину необхідно забезпечити проект кваліфікованим персоналом, структура якого відображена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Потреба проекту у персоналі та оплата праці

Показники	Кількість осіб	Щомісячні витрати, грн.
Чисельність працівників, осіб.; з них:	3	63000
Програміст.	1	20000
Дизайнер	1	21000
Контент-менеджер	1	22000
Відрахування на соціальні потреби основним виробничим працівникам, грн.	18900	
Чисельність допоміжних працівників. з них:	3	36000
Куратор проекту	1	18000
Економіст	1	18000
Відрахування на соц. потреби допоміжним працівникам, грн.	10800	
Разом щомісячні витрати на оплату праці	128700	

Джерело: власні дослідження автора

Для того, щоб досягти цільових показників відвідуваності 6 000 осіб щомісяця, необхідно подбати про наявність реклами інтернет-ресурсу та про постійне вдосконалення кваліфікації персоналу, зайнятого у його просуванні (контент-менеджер, куратор проекту). Витрати на рекламу проекту відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Річний рекламний бюджет проекту

Витратні статті	Сума, грн.
Інтернет реклама	30000
Реклама на радіо	40000
Реклама у спеціалізованих друкованих виданнях	50000
Разом:	120000

Джерело: власні дослідження автора

У деталізованому вигляді щомісячний обсяг накладних витрат на функціонування та розвиток проекту відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Накладні витрати

№	Найменування статей накладних витрат	Сума на місяць, грн.
1.	Загальногосподарські	17500
	витрати на підготовку та перепідготовку кадрів	16000
	оплата витрат зв'язку Інтернет	1000
	канцелярські витрати	500
2.	Комерційні (збутові)	10000
	витрати на маркетинг і рекламу	10000

Джерело: власні дослідження автора

Для оцінки віддачі від створеної інформаційної системи та середнього рівня прибутковості інтернет-магазину було узагальнено статистику відвідуваності сайту конкурентної організації. Аналіз сайту проводився на 2024 рік. В даний час сайт присутній у пошукових системах: google.com, що дозволяє за допомогою сервісу similar web обчислити відвідуваність конкурентного інтернет магазину.

На даний момент щомісячна відвідуваність інтернет-магазину «ІТ-Інтегратор» складає близько 5,994 унікальних відвідувачів. Це досить гарний

показник для нового інтернет-магазину. Судячи з демонстрованої тенденції, рівень відвідуваності сайту продовжить своє зростання і надалі.

Для нас наведені показники становлять інтерес через схожу з конкурентною ситуацією, спрямовану на відкриття нового інтернет-магазину з аналогічним асортиментним наповненням та ідентичними заходами просування. Якщо копіювати модель створення інтернет-магазину, то вже в перші три місяці вдасться досягти щомісячної відвідуваності в 1000 осіб, 3000 осіб через 6 місяців та близько 5000-6000 щомісячних відвідувань за рік.

Якщо при цьому керуватися загальноприйнятим у цій галузі співвідношенням, що лише 4-6% відвідувачів інтернет-магазину роблять у ньому покупку, то можна говорити про 240-360 покупців щомісяця.

Для більш точної оцінки фінансово-економічної віддачі від створення інтернет магазину ТОВ «ІК «ВЕДАС», авторами було взято за основу показник середньої вартості замовлення в інтернет-магазині, виявлений бізнес порталом similar web, який становив 2 963 грн. Таким чином, у разі відкриття ТОВ «ІК «ВЕДАС»власного інтернет-магазину можна прогнозувати підвищення прибутковості даного торгового підприємства на 710-1066 тис. грн. щомісяця.

Прогнозована річна тенденція зростання обсягів продажу відображена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Планування обсягів продажу

Показники	Осінь 2025	Зима 2025-2026	Весна 2026	Літо 2026	Всього
Щомісячна кількість відвідувань, шт.	1000	3000	4500	6000	30 000
Потенційна кількість покупців, осіб.	70	170	290	380	2730
Виторг, грн.	622230	1511130	2577810	3377820	8088990

Джерело: власні дослідження автора

Середня торгова націнка, що встановлюється конкурентними інтернет-магазинами на товарний асортимент, становить 18% без урахування доставки. Таким чином, можна розрахувати зразкові витрати проекту на закупівлю товару

та підвести загальний підсумок під витратами необхідними на створення інтернет-сайту, його розвиток та річну експлуатацію (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Загальні витрати на річну експлуатацію інтернет-магазину

Показники	Сума річних витрат, грн.
Прямі витрати, в тому числі:	6345785
Витрати купівлю товарів(включаючи ПДВ)	6317501
Витрати на електроенергію	28284
Постійні витрати	1457337
у тому числі:	
Загальновиробничі витрати	1246527
з них:	
З/п постійних. робочих	432000
Відрахування на соц. потреби	130464
З/п допоміжних робітників	384000
Відрахування на соц. потреби	115968
Оренда господарських площ	180000
Амортизаційні відрахування	4905
Загальногосподарські витрати	90000
Збутові витрати	120000
Загальні витрати	7803122

Джерело: власні дослідження автора

Відповідно до отриманих даних, можна розрахувати прогнозовані фінансові результати проекту на кінець першого року його реалізації. Підсумкові показники наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Річні фінансові результати торгівельної діяльності

Показники	Сума
1. Загальна виручка від реалізації продукції	8088990
2. Загальні витрати на виробництво та збут продукції	7803122
3. Фінансовий результат (прибуток)	285868
4. Податок	42880
5. Чистий прибуток	242988

Джерело: власні дослідження автора

Оцінку ефективності проектів, у тому числі і щодо впровадження у виробництво нового виду продукту, рекомендується проводити за системою наступних взаємопов'язаних показників:

- Чиста поточна вартість (NPV);
- Внутрішня норма доходності (IRR);
- Термін окупності (PBP);
- Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR);
- Рентабельність інвестицій (PI).

Чиста поточна дисконтована вартість (NPV) – сума поточної вартості всіх спрогнозованих потоків, з урахуванням ставки дисконтування, грошових потоків.

Таблиця 3.9 – Розрахунок показника NPV проекту

Рік	Грошовий потік, грн.		Ставка дисконту $r=18\%$		
	Притік, грн.	Відтік, грн.	Чистий потік	Дисконт	NPV, грн.
0 (початок року 1)		177700	-177700	1	-177700
1 (кінець року 1)	285868	42880	242988	0,847	205811
Всього:	285868	220580	65288	NPV = 28110.8	

Джерело: власні дослідження автора

Внутрішня норма доходності (IRR) – норма прибутку, породжена інвестицією. Це та норма прибутку (бар'єрна ставка, ставка дисконтування), за якої чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або це та ставка дисконту, за якої дисконтовані доходи від проекту дорівнюють інвестиційним витратам.

Показник r_1 відповідає значенню, що використовується при розрахунку NPV1 проекту. За показник дисконтування r_2 було взято значення 28%, при цьому показник NPV2 набуває значення 12074 грн.

Термін окупності (PBP) – період часу, необхідний для того, щоб доходи, що генеруються інвестиціями, покрили витрати на інвестиції. При цьому тимчасова цінність грошей не враховується.

У результаті термін окупності інвестицій у аналізований проект: $PBP \approx 0,71$ року.

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR) – показує прибутковість інвестиційного проекту та відображає ефективність інвестицій у вигляді відсоткового відношення грошових надходжень до суми первісних інвестицій.

Рентабельність інвестицій (PI) – це показник, що дозволяє визначити, якою мірою зростає вартість підприємства (багатство інвестора) у розрахунку на 1 грн. інвестицій.

Таблиця 3.10 – Показники фінансово-економічної ефективності першого року реалізації проекту

Показники	Період
Дохід, грн.	8088990
Витрати, грн.	7803122
Фінансовий результат, грн.	285868
Чистий прибуток, грн.	242988
NPV, грн.	28111
IRR	35,5%
PBP, року	0,71
ARR	2,94
PI	1,16

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, отримані показники фінансово-економічної ефективності проекту говорять про доцільність відкриття фірмового інтернет-магазину. Зокрема, про це говорить $NPV=28\,111>0$, $PI=1,16>1$ та швидкий термін окупності $PBP=0,71$, що означає, що проект окупить себе вже за 8-9 місяців. Якщо аналізувати діяльність конкурентів, то з моменту старту та протягом перших півтора року свого розвитку інтернет-магазини показують доволі скромні фінансово-економічні показники.

3.3 Програма, адміністративне управління, моніторинг та контроль виконання конкурентної стратегії компанії в умовах середовища, що змінюється

У швидкозмінному бізнес-середовищі ефективне управління конкурентною стратегією є ключовим чинником успішної діяльності підприємства. Програма реалізації стратегії, моніторинг та контроль її виконання дозволяють забезпечити досягнення стратегічних цілей і адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі. Застосування сучасних підходів, таких як використання цифрових технологій, аналітичних інструментів і систем управління, надає можливість компанії зайняти стійке становище на ринку.

Метою програми є забезпечення конкурентоспроможності компанії шляхом оптимізації її діяльності та впровадження сучасних технологій, включаючи створення інтернет-сайту. Основними завданнями програми є:

- підвищення рівня обізнаності клієнтів про продукцію та послуги компанії;
- забезпечення високої якості обслуговування клієнтів;
- збільшення частки ринку за рахунок залучення нових споживачів;
- зниження операційних витрат завдяки автоматизації процесів.

Для ефективної реалізації стратегії необхідно здійснити комплексний аналіз ринку. Основні дії включають:

- дослідження поточних тенденцій і динаміки ринку;
- оцінку конкурентного середовища та визначення сильних і слабких сторін конкурентів;
- аналіз потреб цільової аудиторії та її поведінкових особливостей.

Створення веб-сайту стане важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Веб-сайт має бути оптимізований для пошукових систем (SEO), мати зручний інтерфейс та інтеграцію з соціальними мережами. Крім того, необхідно:

- впровадити таргетовану рекламу;

- використовувати електронну пошту для персоналізованих пропозицій клієнтам;

- впровадити програму лояльності для постійних клієнтів.

Автоматизація внутрішніх процесів компанії дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність. Впровадження CRM-системи забезпечить:

- централізоване управління взаємодією з клієнтами;
- аналіз поведінки клієнтів для розробки персоналізованих пропозицій;
- спрощення процесу продажів і обслуговування.

Реалізація програми потребує фінансових вкладень, зокрема:

- бюджет на розробку веб-сайту та його підтримку;
- витрати на впровадження CRM-системи;
- кошти на проведення маркетингових кампаній.

Для реалізації програми залучаються кваліфіковані спеціалісти:

- IT-фахівці для створення та підтримки цифрових систем;
- маркетингологи для розробки та впровадження рекламних кампаній;
- консультанти з оптимізації бізнес-процесів.

Для успішної реалізації програми необхідна ефективна структура управління, яка передбачає:

- призначення керівника проекту, відповідального за координацію всіх етапів;
- створення робочих груп для виконання окремих завдань;
- регулярні зустрічі для обговорення прогресу.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінити результати роботи підрозділів. Основні KPI включають:

- відвідуваність веб-сайту;
- рівень задоволеності клієнтів;
- обсяг продажів у розрізі каналів збуту.

Використання ERP-систем забезпечує координацію дій між підрозділами, а CRM-системи сприяють покращенню управління клієнтською базою. Це дозволяє:

- оптимізувати процеси;
- підвищити прозорість виконання завдань;
- забезпечити доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

Для ефективного моніторингу необхідно використовувати аналітичні інструменти. Основні елементи системи моніторингу включають:

- регулярне збирання та аналіз даних;
- звітність про виконання кожного етапу програми;
- візуалізацію результатів для подальшого прийняття рішень.

Контроль здійснюється на основі встановлених KPI. Основними етапами є:

- перевірка виконання завдань відповідно до плану;
- аналіз відхилень від цільових показників;
- внесення коригувань у разі необхідності.

Зміни у ринкових умовах можуть вимагати адаптації стратегії.

Використання сценарного підходу дозволяє:

- прогнозувати можливі ризики;
- розробляти альтернативні плани дій;
- забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень.

Інструменти для управління проектами, такі як Asana або Jira, забезпечують:

- ефективну координацію завдань;
- автоматизацію процесів моніторингу;
- підвищення продуктивності команд.

Аналітичні можливості Big Data та AI дозволяють:

- прогнозувати зміни на ринку;
- проводити сегментацію клієнтів;
- оптимізувати маркетингові кампанії.

При аналізі системи управління необхідно змінити організаційну структуру цієї компанії. По-перше, потрібно створити окремий відділ маркетингу. Реалізація маркетингової концепції на практиці дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкову ситуацію і виживати в конкурентній боротьбі.

Організація маркетингу включає:

- побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- підбір маркетологів відповідної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав відповідальності між працівниками служб маркетингу;
- створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- забезпечення ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими службами компанії.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може мати різну організаційну структуру: функціональну, регіональну, товарну, ринкову та різні їх комбінації. Функціональна організація служби маркетингу передбачає розподіл завдань між структурними підрозділами відповідно до окремих функцій маркетингової діяльності. Функціональна організація служби маркетингу найбільш поширена і проста, але її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту і розширенням кількості ринків збуту. У такій маркетинговій організації немає особи, відповідальної за маркетинг окремих продуктів у цілому або маркетингову діяльність на окремих ринках. Регіональна організація маркетингових служб використовується в компаніях, що працюють на широких географічних ринках. Він передбачає створення підрозділів, які реалізують продукцію компанії в окремих регіонах. Така організація дозволяє торговому персоналу проживати на території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх клієнтів і працювати над реалізацією продукції з мінімальними витратами часу і коштів.

Для компаній з широким асортиментом товарів використовується товарна організація. Це структура управління маркетингом, у якій менеджер із продукції відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій і планів щодо конкретного продукту чи групи товарів. Переваги такого підходу до організації маркетингової діяльності в компанії:

- менеджер, що займається конкретним продуктом, має можливість координувати різні роботи з усього маркетингового комплексу по цьому продукту і швидко реагувати на вимоги ринку;
- приділяють увагу як основним, так і другорядним товарам;
- здібних співробітників легше виявити, тому що вони задіяні в усіх сферах оперативної маркетингової діяльності.

Проте така організаційна структура, особливо якщо на підприємстві є ще й функціональні маркетингові служби, має певні недоліки:

- менеджер, відповідальний за конкретний продукт, не має всіх повноважень, необхідних для його діяльності;
- сировинна організація іноді вимагає більших витрат, ніж очіувалося, через значні витрати на утримання великої кількості працівників.

Працівники продуктового відділу можуть мати «подвійну звітність»: перед прямим керівником і перед менеджерами функціональних маркетингових служб.

Ринкова організація служби маркетингу дозволяє врахувати специфіку роботи на різних ринках: споживчому, ринку промислових підприємств, ринку державних установ і т. д. Керівник ринкової роботи відповідає за розвиток перспективних і річних планів реалізації продукції та відповідальних за інші види функціональної діяльності. Перевага цієї організаційної структури полягає в тому, що ви можете пристосувати свою маркетингову діяльність до потреб конкретних сегментів ринку. Недоліки схожі з недоліками організації продуктів маркетингової служби.

При виборі маркетингової організаційної структури ТОВ «ІК ВЕДАС» слід враховувати основні принципи її побудови:

- наявність чітко сформульованих цілей і завдань для компанії;
- забезпечення своєчасної передачі інформації між маркетинговими службами;
- відсутність «подвійного підпорядкування»;
- обмеження чисельності персоналу;

- обмеження кількості ланок в управлінні;
- чітке визначення та координація завдань лінійного керівництва та функціональних служб;
- загальна координація заходів вищим керівництвом.

Розробка нових видів послуг, продукції, привабливих для споживача, у поєднанні з політикою низьких цін на основі низьких витрат поєднує в собі елементи стратегії розвитку послуг й продукції та стратегії оптимальних витрат. Такий елемент вертикальної диверсифікації, як відкриття фірмових роздрібних магазинів, відкриває багато додаткових можливостей.

Для всіх видів послуг і продукції підприємству доцільно використовувати стимулюючий маркетинг шляхом вдосконалення всіх складових комплексу маркетингу. Проте в умовах економічної та фінансової нестабільності держави, війни та впливу інших макро- та мікроекономічних факторів на діяльність ТОВ ТОВ «ІК ВЕДАС» ця ситуація може суттєво змінитися. Тому в рамках управління асортиментом новоствореній службі маркетингу підприємства рекомендовано вживати наступних заходів:

- регулярно переглядати наявний асортимент і приймати рішення щодо доповнення асортименту новими послугами і товарами;
- здійснювати постійний контроль за впливом зовнішніх факторів – коливаннями попиту на певні товари в окремих сегментах ринку, зміною товарного асортименту конкурентів тощо;
- надати споживачам відповідний сервіс при використанні товарів наявного асортименту, допомогти покупцям сформулювати конкретні індивідуальні вимоги до товарів;
- забезпечити необхідну інтенсифікацію зусиль по створенню попиту при оцінці, створенні та пропонуванні ринку нового продукту шляхом більш активної комунікаційної політики.

Крім того, з метою вдосконалення маркетингової цінової політики ТОВ «ІК ВЕДАС» рекомендовано зробити ціни більш гнучкими. Це можна зробити шляхом коригування прогнозного рівня цін, пропозиції та створення умов для її

ефективного використання. ТОВ «ІК ВЕДАС» пропонує певні види знижок, але рекомендується розробити більш досконалу систему знижок. Це дає змогу збільшити обсяги реалізації ТОВ «ІК ВЕДАС» та зробити компанію більш конкурентоспроможною на ринку. Тому варто розробити систему знижок для постійного клієнта.

При цьому час від часу потрібно переглядати своє ставлення до рівня цін залежно від змін на ринку. Невиконання цих вимог може призвести до втрати компанією частки ринку та понесенню збитків, що вимагає поміркованого підходу при використанні даного методу ціноутворення.

Розробляємо концепцію вдосконалення служби маркетингу в ТОВ «ІК ВЕДАС» за такою схемою:

1. Вибір організаційної структури відділу маркетингу.
2. Визначення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка системи контролю ефективності відділу маркетингу.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження вдосконаленої служби маркетингу на підприємстві.

Служба маркетингу ТОВ «ІК ВЕДАС» може включати різні структурні підрозділи, в тому числі групи (управління, сектори, відділи) з вивчення ринку, замовлення і планування, асортименту, управління процесами руху товарів, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю. і т.д. У корпоративній системі управління ці відділи можуть входити до складу різних відділів (неінтегровані маркетингові структури) або об'єднуватися у відповідні департаменти чи відділи (інтегровані маркетингові структури). Останнє є більш раціональним, оскільки дозволяє координувати маркетингові зусилля та впливати на споживачів. З цієї причини на додаток до структури компанії ТОВ «ІК ВЕДАС» доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, яка підпорядковується безпосередньо лише генеральному директору компанії. Таке визначення організації маркетингу на підприємстві дає можливість приступити до визначення його цілей і основних завдань і, відповідно, до проектування його організаційної структури. У той же час певні моделі можна використовувати для організації відділу маркетингу.

Таким чином, запропоновані заходи щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ІК ВЕДАС» сприятимуть досягненню синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на маркетингову діяльність та можливості використання кваліфікованого та досвідченого персоналу. Створення спеціалізованого відділу в структурі маркетингового підрозділу дозволить зосередити зусилля на ключових напрямках, таких як цифровий маркетинг, аналітика ринку та управління брендом.

Виконання програми, побудованої на основі сучасних підходів до управління, моніторингу та контролю, забезпечує конкурентну перевагу для ТОВ «ІК «ВЕДАС». Завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизації процесів і ефективному використанню ресурсів компанія зможе адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечити сталий розвиток. Крім того, це дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та покращити якість обслуговування клієнтів, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Важливо зазначити, що успішна реалізація запропонованих заходів вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у ринковому середовищі. ТОВ «ІК ВЕДАС» необхідно створити систему зворотного зв'язку з клієнтами, аналізувати дані про продажі та ефективність маркетингових кампаній, а також регулярно проводити дослідження ринку для виявлення нових можливостей та загроз. Тільки так компанія зможе забезпечити довгостроковий успіх та зміцнити свої позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії компанії ТОВ «ІК ВЕДАС» в умовах змінного середовища. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Визначено, що конкурентна стратегія є основним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища. Вона базується на ретельному аналізі внутрішнього потенціалу компанії та факторів зовнішнього середовища. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії включають використання інструментів стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, Porter's Five Forces), які дозволяють обґрунтовано визначати конкурентні переваги підприємства.

Проведений аналіз конкурентоспроможності показав, що компанія має значний потенціал у сфері інжинірингових послуг та автоматизації виробничих процесів. Серед основних сильних сторін підприємства – висококваліфікований персонал, інноваційні рішення та широка клієнтська база. Разом з тим виявлено низку слабких сторін, зокрема недостатній рівень присутності в цифровому просторі, що знижує впізнаваність бренду та обмежує доступ до нових ринків.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити стратегічні можливості підприємства, включаючи цифрову трансформацію бізнесу, розширення асортименту послуг та вихід на міжнародні ринки. Водночас ключовими загрозами залишаються зростання конкуренції та нестабільність економічного середовища.

Розроблено альтернативні стратегії, серед яких найбільш перспективним є впровадження сучасного інтернет-сайту підприємства як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Очікується, що це дозволить значно підвищити видимість компанії на ринку, оптимізувати процеси комунікації з клієнтами та покращити доступ до нових сегментів ринку.

Економічні розрахунки показали, що впровадження запропонованої стратегії створення інтернет-сайту та супутніх цифрових інструментів може збільшити обсяг замовлень на 15-20% упродовж першого року реалізації. Очікується також зростання рівня лояльності клієнтів та підвищення ефективності маркетингових зусиль.

Для забезпечення ефективної реалізації конкурентної стратегії запропоновано програму, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків, регулярний моніторинг ключових показників ефективності (КПІ) та впровадження механізмів оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

1. Впровадити розроблений інтернет-сайт як багатофункціональну платформу для роботи з клієнтами, що дозволить підвищити залученість аудиторії та оптимізувати процеси взаємодії.

2. Активізувати зусилля у сфері цифрового маркетингу, включаючи SEO-оптимізацію, контекстну рекламу та присутність у соціальних мережах.

3. Розширювати портфель послуг за рахунок впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення та інші сучасні технології.

4. Проводити регулярний аналіз конкурентного середовища та коригувати стратегію відповідно до змін на ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «ІК ВЕДАС» підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* № 22, 2022. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення: 15.07. 2024).
2. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О. Поведінка споживача: навч. посібн. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.
3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. №1 (118). С. 42–47.
5. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
6. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53-60. URL: 10.32702/2306-6792.2020.21.53 (дата звернення: 12.12. 2024).
7. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52–71. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) (дата звернення: 15.07. 2024).
8. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.

9. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103–108.
10. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник СНТ*. 2020. Т. 1. № 10. С.145–148.
11. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Одінцева О.О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. С.145–148.
12. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
13. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
14. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49–55.
15. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та післявоєнної реконструкції: монографія за ред. академіка Гриценка А. А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. 636с. [URL:http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Еc-superech-globaliz-ta-localizv-umomah-gibryd-viyny.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Еc-superech-globaliz-ta-localizv-umomah-gibryd-viyny.pdf) (дата звернення: 15.07. 2024).
16. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2020. С.56–57.
17. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 145–150.

- 18.Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 2. С. 32–42.
- 19.Котлер Ф. Маркетинг – погляд зсередини. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. *Маркетинг*. 2017. 226 с.
- 20.Кравченко О.М., Кула М.В., Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, *Економіка, Фінанси, Право*, №2/1, 2021. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/293> (дата звернення: 15.07. 2024).
- 21.Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to Classification.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf) (дата звернення: 15.07. 2024).
- 22.Наукова та інноваційна діяльність України у 2019 році: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України. 2020. 100 с.
- 23.Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2021. 210с.
- 24.Сафін В.Р. Управління лояльністю споживачів в організації. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020. 60 с. URL:<https://cutt.ly/CbSBarj> (дата звернення: 12.12. 2024).
- 25.Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Традиційні та інноваційні методи маркетингових досліджень. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2020 р.* Харків, 2020. С. 30–31.
- 26.Соколова Л.В., Зінченко М.Е. Споживчі переваги як об'єкт нейромаркетингових досліджень. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища*. Харків, 2020. С. 315–325.

- 27.Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
- 28.Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7(97). С. 175–183.
- 29.Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». Київ, 1 грудня 2020 року. С. 236.
- 30.Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.
- 31.Ackoff R.L. A Concept of Corporate Planning. Wiley Interscience, New York, 1970.
- 32.Igor Ansoff, Edward McDonnell Implanting strategic management, second edition. New York, 1983. 236 p.
- 33.Kotler P. et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. 175 с.
- 34.Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. – John Wiley & Sons, 2016. – 359 с.
- 35.Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 с.
- 36.Michael E. Porter What is strategy? *Harvard Business Review*. November – December, 1996. – 218 с.
- 37.Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd Edition. Pearson Education Canada, 2008. 464 p.
- 38.McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. 142 с.

39. Thompson A. A. Strickland A. I. *Crafting and Executing Strategy: Text and Redings*, McGraw-Hill. Irwin : New York-Burr Ridge, 2001.
40. Hunt S. D. Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?) // *Journal of Marketing Management*. – 2018. – Т. 34. – №. 1-2. С. 14–23.
41. Малюх А.Д. Теоретичні аспекти конкурентної стратегії в умовах середовища, що змінюються. *International scientific-practical conference “Topical issues of science, education and technology in the 21st century”: conference proceedings* (Aarhus, Denmark, April 20, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 63 pages. С. 22-23. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/04/20.html>.
42. Малюх А.Д. Розробка конкурентної стратегії в умовах кризи і невизначеності. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Рівне, 24 липня 2024 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2024. 59 с. С. 50-53. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/07/24.html>.

ДОДАТКИ