

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності
підприємства

(на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління і адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

Шифр КвРМН.21029.02.12.ПЗ

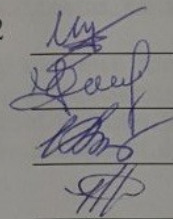
Виконав студент 4 курсу, група МН 21-2

Керівник к.е.н., доцент

Нормоконтролер ст.викл.

До захисту допускаю

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Максим МСХОНКІН

Юрій КРАВЧИК

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ніла ТЮРІНА


18 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

"03" 02 2025р.

ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мехонкіна Максима Сергійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

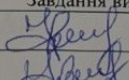

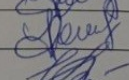

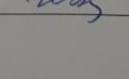

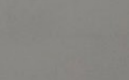

1. Тема: Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.)

керівник роботи Кравчик Ю.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце звания

Затверджено наказом ректора університету № 23 від 7.02 2025 р. дод. 62. Строк подання студентом роботи на кафедру 11.06.20253. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства 2. Аналіз діяльності та середовища функціонування ТОВ «ЕКО-СФЕРА» 3. Удосконалення формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Роль адаптації при реалізації функцій менеджменту персоналу, Характеристика деяких стратегій конкурентоспроможності, Конкурентні переваги на шляху до лідерства, Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках та їх зміна, SWOT-аналіз ТОВ «Еко-Сфера», Зведена таблиця заходів щодо оптимізації формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю.В., доцент кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач р кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Аналіз літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025	Виконано
5.	Корегування теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіку	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2025	Виконано

Студент

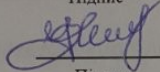


Підпис

Максим МЄХОНКІН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Юрій КРАВЧИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Мехонкін М. С. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка, Вінницька обл.).

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Кравчик Ю. В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 с., 9 рисунків, 8 таблиць, 31 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УМОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.


В першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано поняття та функції конкурентоспроможності, стратегії конкурентоспроможності, процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В другому розділі роботи нами було досліджено діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з її техніко-економічними показниками, оцінено ефективність системи менеджменту та фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на компанію.

В третьому розділі нами було запропоновано оптимізаційні заходи з удосконалення формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», а саме:

- формування ключових стратегічних перспектив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»;
- здійснення PEST - аналізу міжнародних ринків. Розробка стратегії міжнародної диверсифікації ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

11.06.2025



ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності та її функції	7
1.2 Стратегії конкурентоспроможності та їх характеристика	14
1.3 Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	18
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	22
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко- економічних показників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	22
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту	27
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО- СФЕРА»	33
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	40
3.1 Формування ключових стратегічних перспектив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	40
3.2 PEST - аналіз міжнародних ринків. Розробка стратегії міжнародної диверсифікації ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	41
ВИСНОВКИ	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53

ВСТУП

Щоб досягти лідерства на ринку, підприємство мусить стратегічно зосередитися на постійному випередженні конкурентів. Це передбачає бути першими у розробці та освоєнні нових товарів, технологій і дизайну, а також у забезпеченні оптимального рівня витрат виробництва та конкурентних цін. Не менш важливим є впровадження інновацій у сферах розподілу та збуту.

З огляду на це, все більше уваги необхідно приділяти аспектам управління конкурентоспроможністю, особливо в стратегічному плані.

В ході виконання дипломної роботи було поставлено та виконано наступні завдання:

- обґрунтовано актуальність теми дослідження;
- проаналізувано теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, визначено підходи до формування стратегії конкурентоспроможності, досліджено процес її формування;
- здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», оцінка поточного стану конкурентоспроможності підприємства, проаналізувано його внутрішнє середовище (ресурси, потенціал, сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище функціонування (ринкові тенденції, конкурентне оточення, фактори PEST-аналізу, що впливають на галузь);
- виявлено ключові проблеми конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», ідентифіковано основні перешкоди та недоліки в діяльності підприємства, які негативно впливають на його конкурентні позиції на ринку.;
- розроблено та обґрунтовано стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Мета дипломної роботи бакалавра — сформулювати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» з урахуванням сучасних ринкових умов та специфіки його діяльності.

Об'єкт дослідження - процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

В дипломній роботі бакалавра було використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та інші.

Результатом роботи є перелік оптимізаційних заходів з удосконалення управління формуванням стратегії конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності та її функції

У сучасній економіці, де панує конкуренція, підприємствам критично важливо постійно шукати шляхи для здобуття конкурентних переваг та зміцнення своїх позицій. Це можливо завдяки вибору ефективних напрямків для стабільного розвитку.

Дослідження розвитку конкуренції та шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства відображено в працях таких учених, як: М. Портера, Дикань В., Балабанова Л., Кузнєцова І., Должанського І., Драган О., Янковського О., Цибульської Е., Тищенко Ю, та багатьох інших.

У світі досі немає єдиного визначення «конкуренції». Вчені зазвичай дотримуються одного з трьох підходів: поведінкового, структурного або функціонального.

Поведінкове трактування конкуренції (18–19 ст.) розглядає конкуренцію як боротьбу за кошти покупця шляхом задоволення його потреб. Серед прихильників цього трактування — Хайне та Портер.

Структурне трактування конкуренції виникло у 19–20 ст. і зосереджується на аналізі ринкової структури для визначення ступеня свободи продавця та покупця (форм ринку) та способів виходу з нього. Тут акцент зміщується з прямої боротьби між компаніями на дослідження умов, що панують на ринку. Цей підхід підтримували Найт, Макконнелл, Брю.

Функціональне трактування конкуренції вбачає конкуренцію як суперництво між старим і новим, між існуючими рішеннями та інноваціями, коли приховане

стає явним. До відомих прихильників цього підходу належать Шумпетер і Хайек. [18, с.11].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як суперництво між суб'єктами господарювання. Метою цього змагання є досягнення переваг завдяки власним здобуткам. Внаслідок конкуренції споживачі та інші суб'єкти господарювання отримують можливість вибору серед кількох продавців чи покупців, а жоден окремий учасник ринку не може одноосібно диктувати умови обігу товарів [1].

Виходячи з аналізу численних наукових трактувань, конкурентоспроможність слід розглядати як інтегральну оцінку та системну характеристику унікальних особливостей, компетенцій і ціннісних аспектів економічних відносин, що функціонують у межах конкурентного ринкового середовища. Це поняття також охоплює специфічні атрибути пропонованої продукції, активи та параметри підприємства, які в сукупності детермінують його позиціонування та диференціацію серед інших суб'єктів господарювання в умовах конкуренції [29, с.35].

Розглянемо функції конкуренції (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 — Функції конкуренції [18, с.13-14]

Функції	Пояснення
1	2
Регулююча	Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємець повинен пропонувати продукцію, яку обирає споживач. Відповідно, фактори виробництва, керовані ціною, спрямовуються в ті галузі, де вони є найбільш затребуваними.
Мотиваційна	Для підприємця конкуренція — це одночасно можливість та загроза. Компанії, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку. Натомість ті підприємства, що ігнорують побажання клієнтів або не реагують на дії конкурентів, несуть збитки або взагалі витісняються з ринку.

Кінець таблиці 1.1

1	2
Розподільча	Конкуренція забезпечує розподіл доходу між підприємствами та домогосподарствами відповідно до їхнього ефективного внеску. Це відповідає основному принципу конкурентної боротьби — винагороді за досягнуті результати.
Контролююча	Конкуренція обмежує та контролює економічну владу кожного підприємства. Тоді як монополіст може встановлювати єдину ціну, конкуренція дає покупцеві можливість вибору серед кількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливішою стає ціна.
Алокаційна	Конкуренція істотно впливає на розміщення капіталу, робочої сили та інших ресурсів. Вони, разом із виробленими продуктами, завжди зосереджуються там, де можуть принести найбільшу віддачу. Це означає, що робоча сила переміщується в регіони з найвищою заробітною платою, а земля та капітал концентруються в руках тих, хто здатен використовувати їх найефективніше, забезпечуючи максимальну ренту, процент або дивіденди.
Інноваційна	Конкуренція стимулює виробників до фінансування та розвитку науково-технічного прогресу (НТП). Учасники ринку прагнуть першими впроваджувати нові досягнення у виробництво, щоб випередити конкурентів, адже наукові та технічні відкриття безпосередньо призводять до створення більш економічних та продуктивних технологій виробництва.
Адапційна	Конкуренція вимагає від учасників ринку постійної адаптації до мінливих ринкових умов та їхніх різноманітних аспектів. Підприємство повинно пристосовуватися до загального бізнес-середовища, що включає законодавство, податкову систему, можливу інфляцію, а також релігійні та національні звичаї й традиції. Це середовище може як стримувати розвиток суб'єктів ринку, так і виводити їх на передові економічні позиції.

Для того, щоб підприємство стало лідером на ринку, ключовим стратегічним завданням є випередження конкурентів у таких сферах, як розробка та впровадження нових товарів, технологій, дизайну, оптимізація виробничих витрат

і цін, а також інновації у сферах дистрибуції та збуту [29, с.35]. З огляду на це, умови формування конкурентоспроможності наведені на рисунку 1.1.

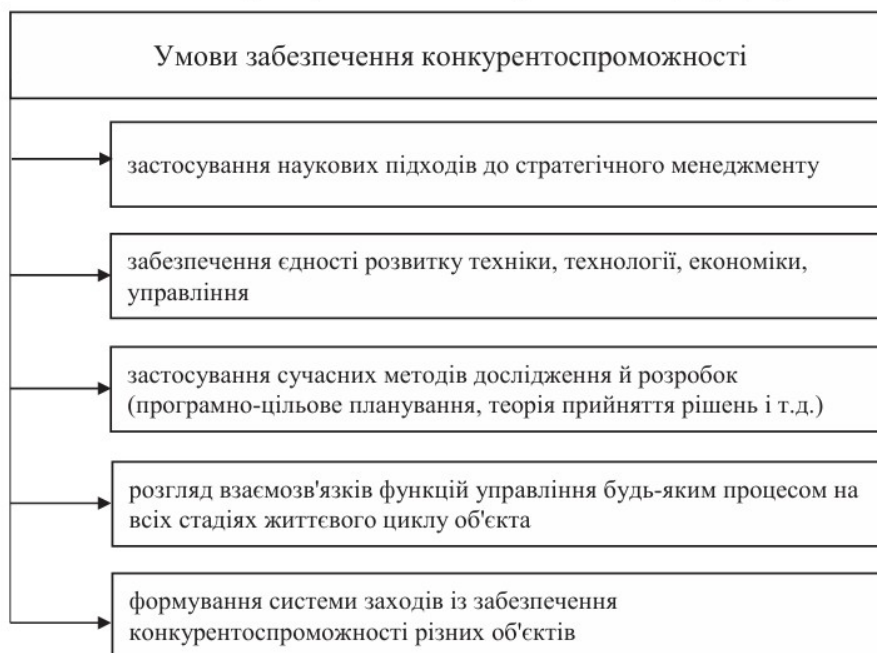


Рисунок 1.1 — Основні умови формування конкурентоспроможності [6, с.831]

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства визначається багатьма чинниками. На неї впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що включають професійний рівень та стиль керівництва, ефективність організаційної структури виробництва, а також кадровий потенціал. Крім того, підвищення конкурентоспроможності підприємств розглядається крізь призму таких аспектів: економічний; управлінський; організаційний; технологічний; комерційний; правовий; соціальний [17].

На наш погляд, важливим аспектом є створення умов зі сторони держави задля спрощення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Так, основні завдання державного управління в цьому плані включають:

- усунення перешкод для підприємницької діяльності, зокрема зниження податкового тиску;

- удосконалення національної нормативно-правової бази у сфері підприємництва та розробка ефективного антимонопольного законодавства;
- забезпечення платоспроможного попиту споживачів;
- активізація державної підтримки нових підприємств, створення інформаційних кластерів щодо новітніх технологій, законодавчих змін та перспективних ринків збуту;
- фінансове стимулювання інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сфері розробки нових товарів і послуг [17].

Усі ці фактори, об'єднані в єдину систему, забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Вони також визначають пріоритетність у вирішенні проблем, при цьому економічні питання є першочерговими завданнями.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її багаторівневість. Це вимагає аналізу та визначення факторів впливу на кожному рівні, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони. Такий підхід дозволяє розробляти ефективні стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні:

а) рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати з аналогами на ринку та задовольняти потреби споживачів. Зазвичай, оцінка цього рівня базується на таких критеріях, як якість, ціна та інноваційність;

б) рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється за його конкурентними перевагами, накопиченим досвідом, управлінськими навичками, позицією на ринку та ефективністю використання ресурсів;

в) рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств вивчає специфічні аспекти конкуренції в цих сферах. Тут аналізують такі показники, як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій та конкурентні переваги;

г) рівень конкурентоспроможності країни або регіону показує їхню здатність залучати інвестиції, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги, а також приваблювати туристів. На макrorівні для цього аналізують такі показники,

як ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяги експорту та рівень інноваційності [7].

Класифікація конкурентоспроможності наведена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 — Класифікація конкурентоспроможності за ознаками [21]

Заслуговує на увагу погляд на види конкуренції, які ми пропонуємо розглянути із прикладами виробничих підприємств харчової промисловості (таблиця 1.2)

Наведена таблиця ілюструє три основні підходи до класифікації конкуренції: функціональний, видовий та предметний, що допомагає глибше зрозуміти ринкові взаємодії у харчовій галузі. Кожен з цих підходів розкриває різні аспекти суперництва між виробниками та продуктами, показуючи, як компанії змагаються за увагу та вибір споживача.

Підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, який потребує стратегічного управління, особливо враховуючи можливі протидії.

Таблиця 1.2 — Форми конкуренції з характерними прикладами

Форма конкуренції	Характеристика	Приклад для виробничих підприємств харчової галузі
Функціональна конкуренція	Виникає між товарами, що задовольняють одну й ту саму потребу, але різними способами або з використанням різних технологій/інгредієнтів. Споживач обирає між різними способами вирішення своєї проблеми.	Виробник м'ясних напівфабрикатів конкурує з рестораном швидкого харчування (обидва задовольняють потребу в "швидкому обіді"); виробник йогуртів конкурує з виробником фруктів (обидва задовольняють потребу в "здоровому перекусі").
Видова конкуренція	Виникає між товарами, що належать до одного виду продукції, але відрізняються за певними параметрами (наприклад, жирність, сорт, смак, пакування).	Конкуренція між різними видами сиру (твердий, м'який, плавлений) від одного або різних виробників; конкуренція між різними сортами молока (2,5%, 3,2%, безлактозне); конкуренція між різними видами ковбас (варена, копчена, сирокопчена).
Предметна (міжфірмова) конкуренція	Виникає між однотипними товарами різних виробників, які конкурують за якістю, ціною, дизайном, брендом тощо. Це пряма конкуренція за одного й того ж споживача.	Конкуренція між різними брендами соняшникової олії ("Олейна", "Щедрий Дар", "Чумак"); конкуренція між різними виробниками хліба одного виду (наприклад, білого батону); боротьба між різними марками морозива одного смаку.

Оскільки ці зміни зачіпають усі ключові аспекти підприємства, такі як структура персоналу, зайнятість, кваліфікація, технології, обладнання, продукція та ринки збуту, вирішальним кроком є розробка комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності. Ця стратегія повинна враховувати всі фактори, що сприяють або перешкоджають цьому процесу [17].

1.2 Стратегії конкурентоспроможності та їх характеристика

Стратегія – це чіткий план дій, що визначає, як підприємство використовуватиме свої ресурси для досягнення бажаних цілей [8].

Загальна стратегія підприємства встановлює ключові напрямки для досягнення цілей. Однак, оскільки більшість компаній мають кілька сфер діяльності, кожна з них потребує свого підходу.

Світовий досвід показує, що розробка та впровадження стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Закордонні експерти з управління виділяють такі переваги:

- а) стимулювання перспективного мислення, оскільки саме розробка та вибір типу стратегії заохочують керівників постійно дивитися «вперед»;
- б) чітка координація зусиль, узгодженість дій компанії;
- в) встановлення та контроль показників;
- г) точне визначення завдань, чіткість у формулюванні цілей;
- д) готовність до змін та криз, можливості їх попередження;
- є) взаємозв'язок обов'язків усіх задіяних посадових осіб [17].

Стратегії конкурентоспроможності критично важливі для розвитку підприємств, оскільки вони надають ринкові переваги та дозволяють успішно конкурувати навіть з великими компаніями. Кожна така стратегія має свої унікальні особливості, сильні та слабкі сторони. Вибір найбільш успішної залежить від специфіки бізнесу, поточної ринкової ситуації та наявних ресурсів.

Важливо зазначити, що вибір стратегії конкурентоспроможності залежить від багатьох чинників, серед яких можна виділити галузеву належність компанії, особливості цільової аудиторії, доступність і розмір ресурсів, а також стан ринку.

Крім того, необхідно звертати увагу на фактори, що визначають стратегію конкурентоспроможності компанії:

- вибір оптимального каналу збуту;

- якість товару (відповідність по сировині та характеристики);
- лідерство та технології (
- розгалуженість вертикальної інтеграції (наявність торгових точок, тощо);
- рівень контролю за витратами (дає перевагу в економії витрат);
- рівень післяпродажного сервісу (наявність, широта послуг);
- політика ціноутворення та її гнучкість [6, с.830].

Формування ефективної стратегії конкурентоспроможності вимагає чіткого слідування принципам, серед яких адаптивність та мобільність, системність, комплексність та узгодженість, та ін.

В економічній літературі відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Як українські, так і закордонні вчені пропонують власні стратегії та визначають унікальні критерії, що впливають на їх формування. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками, включаючи взаємозв'язки між компаніями та їхні дії на ринку. Багатогранність підприємницького середовища створює широкий спектр критеріїв, що визначають формування таких стратегій.

На основі базових стратегій Майкла Портера підприємства можуть розробляти похідні стратегії, які враховують тип конкурентних переваг (наприклад, низькі витрати чи унікальність) та масштаб конкуренції (широкий чи вузький сегмент ринку). Це дозволяє адаптувати загальні підходи до специфіки діяльності компанії (рисунок 1.3).

Розглянемо деякі стратегії з їх позитивними та негативними рисами (таблиця 1.3)

Аналіз різних типів стратегій конкурентоспроможності показує, що кожна з них має свої унікальні переваги та недоліки, і вибір оптимальної стратегії залежить від специфіки підприємства, галузі та ринкової ситуації.

Класичні стратегії Портера, такі як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, є фундаментальними, задаючи основні напрямки здобуття

конкурентної переваги через найнижчу ціну, унікальну цінність або концентрацію на вузькому сегменті ринку.



Рисунок 1.3 — Варіації базових стратегій М.Портера [26]

Таблиця 1.3 — Характеристика деяких стратегій конкурентоспроможності

Тип стратегії	Характеристика	Плюси (+)	Мінуси (-)
1	2	3	4
Лідерство за витратами (Cost Leadership)	Підприємство прагне досягти найнижчих виробничих та операційних витрат у галузі, щоб пропонувати продукцію за найнижчою ціною. Фокус на ефективності, оптимізації процесів, масштабі виробництва та жорсткому контролю над витратами.	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення частки ринку за рахунок низьких цін; - висока прибутковість при великих обсягах продажу; - складність для конкурентів повторити низькі ціни; - захист від цінових війн. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик втрати якості заради економії; - вразливість до змін технологій, що здешевлюють виробництво конкурентів; - необхідність великих інвестицій у виробництво
Інноваційна стратегія (Innovation)	Постійний пошук, розробка та впровадження нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, що дозволяє випереджати конкурентів і створювати нові ринки або змінювати існуючі.	<ul style="list-style-type: none"> - Створення нових ринків або сегментів; - можливість тимчасової монополії на інноваційний продукт/послугу; - зміцнення іміджу лідера ринку; - висока прибутковість 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі ризики та інвестиції в R&D; - відсутність гарантії успіху інновації; - ризик швидкого копіювання конкурентами; - необхідність постійного оновлення.

Кінець таблиці 1.3

1	2	3	4
Диференціація (Differentiation)	Підприємство створює унікальну продукцію або послуги, які сприймаються споживачами як такі, що мають вищу цінність. Фокус на інноваціях, якості, бренді, дизайні, сервісі або унікальних характеристиках.	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість встановлювати преміальні ціни; - лояльність клієнтів до бренду; - складність для конкурентів копіювати унікальні особливості; - зниження цінової чутливості покупців. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вищі витрати на дослідження, розробку та маркетинг; - ризик того, що унікальність не буде сприйнята споживачами як цінна; - можливість появи імітаторів з часом; - обмежений обсяг цільового ринку.
Фокусування (Focus)	Підприємство зосереджується на вузькому сегменті ринку (ніші) – певній групі споживачів, географічному регіоні або асортименті продукції. У рамках цього сегмента компанія може обрати стратегію лідерства за витратами або диференціації.	<ul style="list-style-type: none"> - Глибоке розуміння потреб цільового сегмента; - можливість ефективніше задовольняти потреби вузької групи клієнтів; - складність для великих конкурентів ефективно працювати в ніші; - висока лояльність нішевих клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежений потенціал для зростання (мала ніша); - залежність від одного сегмента ринку; - вразливість до змін у потребах цільового сегмента; - ризик залучення великих конкурентів, якщо ніша стає привабливою.
Стратегія швидкого реагування (Agile/Responsive)	Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, потреб клієнтів, технологічних новинок або дій конкурентів. Фокус на гнучкості, швидкому прийнятті рішень та адаптивності.	<ul style="list-style-type: none"> - Швидке використання нових можливостей.; - зниження ризиків через швидку реакцію на загрози; - підвищення задоволеності клієнтів завдяки швидкому реагуванню на їхні потреби; - зміцнення позицій на нестабільних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вимагає високої гнучкості процесів та структури; - може призвести до відсутності довгострокового фокусу; - потребує постійного моніторингу ринку; - складність впровадження у великих, бюрократичних компаніях.

Однак, жодна з цих стратегій не є універсальною, адже кожна має свої обмеження: лідерство за витратами вимагає постійного контролю та може

ризикувати якістю, тоді як диференціація потребує значних інвестицій та ризикує бути незрозумілою для споживача.

Сучасні стратегії, включаючи інноваційну стратегію, стратегію швидкого реагування та стратегію синергії, доповнюють класичні підходи, підкреслюючи важливість динамічного розвитку, адаптивності та ефективного використання ресурсів у сучасному, швидкозмінному світі. Вони дозволяють компаніям не лише конкурувати, а й створювати нові можливості та ринки. На практиці, багато успішних підприємств не обмежуються однією стратегією, а ефективно поєднують їхні елементи. Наприклад, компанія може прагнути до лідерства за витратами в певних процесах, одночасно диференціюючи свій продукт за рахунок інновацій.

Таким чином, для досягнення та підтримки конкурентоспроможності підприємствам необхідно ретельно обирати та інтегрувати стратегії, зважаючи на власні сильні сторони, слабкі місця та зовнішні умови, а також здійснювати постійний моніторинг ринку та аналіз дій конкурентів. Гнучкість та здатність до адаптації є критично важливими для довгострокового успіху.

1.3 Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Перед формуванням конкурентної стратегії необхідно ретельно проаналізувати конкурентне середовище. Це дозволить визначити сильні сторони підприємства та його ринкову позицію, що є вирішальним для забезпечення переваги за різними товарними групами. На нашу основні думку, конкурентні переваги наведені на рисунку 1.4.

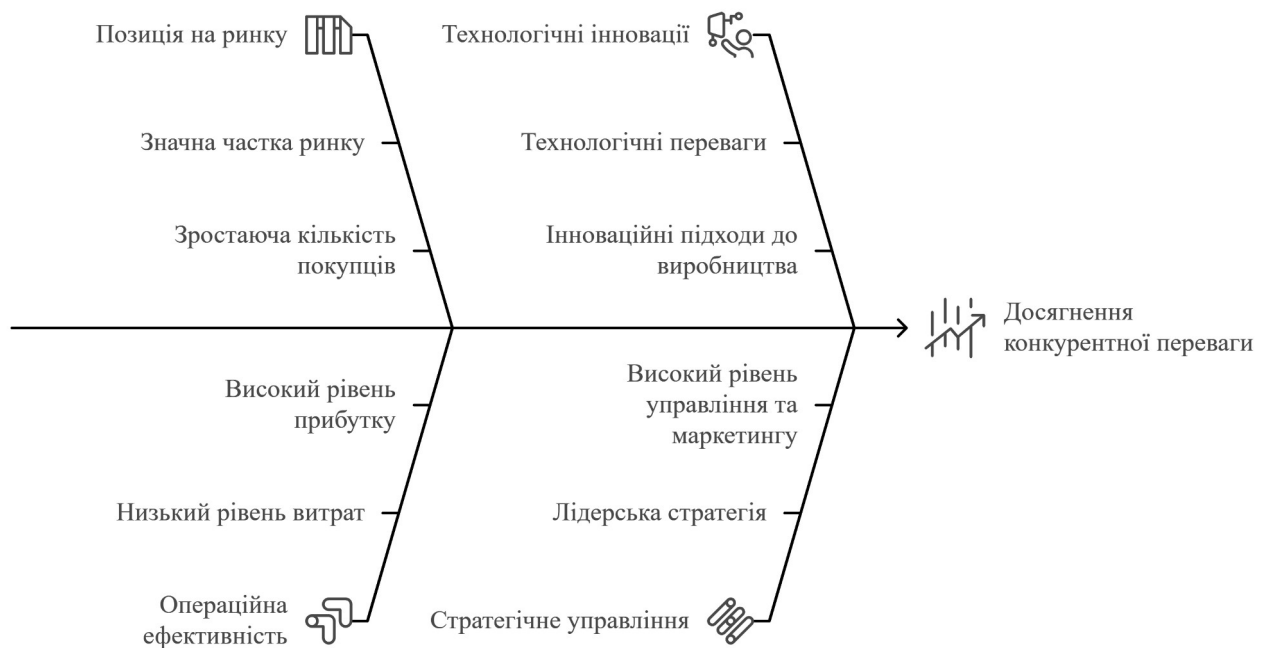


Рисунок 1.4 — Конкурентні переваги на шляху до лідерства

Етапи процесу розробки та запровадження стратегії конкурентоспроможності підприємства наведені на рисунку 1.5.

Отже, місія компанії повинна бути чітко організована та спланована, щоб слугувати основою для майбутнього розвитку. Проте вона підлягає коригуванню в процесі стратегічного аналізу, особливо у відповідь на непередбачувані ризики. Місія – це, по суті, відображення майбутнього образу підприємства та продукції, яку воно запропонує споживачам. У широкому розумінні, місія є завданням щодо розвитку асортименту продукції, розширення ринків збуту та вдосконалення технологій.

Для успішного досягнення цілей необхідно пройти кілька етапів. Спершу – проаналізувати тенденції розвитку підприємства та ринку. Далі – чітко сформулювати загальну мету, а потім вибудувати ієрархію конкретних цілей і завдань для її реалізації. Крім того, обов'язково потрібно встановити фінансові цілі, які включають: частку ринку, обсяг продажів (за продуктами та послугами), рентабельність та прибуток.

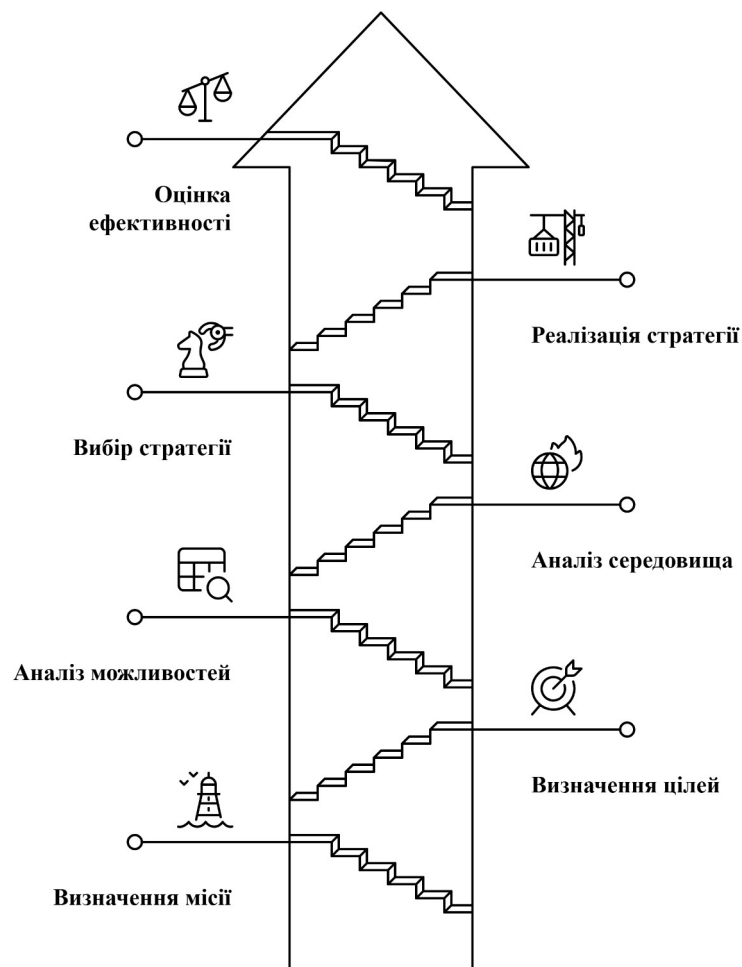


Рисунок 1.5 — Етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії

Аналіз внутрішніх можливостей компанії передбачає виявлення та оцінку сильних сторін підприємства та потенційних конкурентних переваг. Для цього необхідно дослідити такі сфери, як:

- макросередовище, зокрема, провести порівняльний аналіз (з іншими гравцями ринку) ресурсів підприємства та ефективності їх використання. Це допоможе визначити найбільш перспективні напрямки розвитку;
- мікросередовище, тобто, здійснити аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, оцінку виробничо-збутової діяльності та визначити стратегічний конкурентний потенціал продукції.

Далі необхідно відстежувати зовнішнє середовище, вживаючи заходів для контролю його факторів та розробляючи способи адаптації до змін. Особливу увагу слід приділяти складності, взаємопов'язаності, динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. На цьому етапі, враховуючи згадані фактори, визначаються ключові аспекти успіху підприємства. Також важливо відповісти на питання: "чого бажають споживачі?" та "що потрібно підприємству для виживання в умовах конкуренції?"

Третій та четвертий етапи надають підприємству ключову інформацію про власні можливості, ресурси та вплив зовнішніх факторів, а також їхнє значення. Ці дані є фундаментом для вибору оптимальних стратегій господарювання. Найбільш ефективним інструментом для цього є SWOT-аналіз. Його проведення дозволяє виявити та усунути слабкі сторони, посилити переваги та мінімізувати загрози. Після цього слід обрати відповідну конкурентну стратегію, зважаючи на галузь діяльності, визначені цілі та внутрішню структуру підприємства.

Реалізація стратегії досягається за допомогою адміністративних або економічних інструментів, що включають формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб уся стратегія була чітко донесена до всіх виконавців у формі відповідних наказів та розпоряджень.

Ефективність стратегії визначається комплексною оцінкою кінцевих результатів використання всіх ресурсів підприємства: основних і оборотних фондів, трудових, фінансових та нематеріальних активів. Аналіз ефективності конкурентної стратегії включає відображення витрат споживаних ресурсів, виявлення та подальше стимулювання резервів для підвищення ефективності виробництва, а також інформування про загальну ефективність виробничого процесу.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є значним українським виробником натуральних соків, що діє з 2003 року. Підприємство розташоване у місті Калинівка, Вінницької області, за адресою: вул. Івана Мазепи, будинок 45.

Компанія здійснює повний виробничий цикл — починаючи з переробки первинної сировини, закінчуючи доставкою готової продукції споживачеві, що є рідкістю для українських виробників соків. «ЕКО-СФЕРА» виробляє понад 50 видів продукції, включаючи соки, нектари, концентровані соки, пюре, а також питну та газовану воду. Сировина для їх продукції переважно вирощується українськими фермерами, а соки не містять консервантів.

Підприємство активно працює над підвищенням обсягів виробництва та виходом на міжнародні ринки, зокрема завдяки залученню експортного фінансування для постачання яблучного концентрату до Польщі. Якість продукції «ЕКО-СФЕРА» відповідає міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001 та ISO 14001, а також екологічній сертифікації згідно з ISO 14024.

Компанія є одним з лідерів у своїй галузі в Україні та прагне забезпечувати споживачів натуральними, безпечними та екологічно чистими продуктами.

Асортимент продукції представлений у таблиці 2.1.

Таблиця асортименту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» демонструє широкий, диверсифікований продуктивний портфель продукції, що охоплює різні сегменти ринку соків, нектарів, води та фруктових пюре, концентратів.

Таблиця 2.1 — Асортиментний ряд продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Категорія продукції	Основні торгові марки	Приклади смаків / видів продукції	Типи пакування
Соки та нектари	"Соки України"	Яблучний, яблучно-грушевий, томатний, вишневий, яблучно-виноградний, яблучно-полуничний, персиково-полуничний, мультифруктовий (традиційні та екзотичні смаки, а також без доданого цукру)	Від 200 мл до 1.9 л (Tetra Pak, картонні пачки)
	"Добрий Ранок"	Мультимікс, бананово-полуничний, апельсиновий, персиковий, томатний (лінійка без цукру, традиційні та екзотичні смаки)	0.2 л, 1 л, 1.9 л (Tetra Pak)
	"Вінні"	Нектари для дітей (з соломинкою)	200 мл (Tetra Pak)
	"SpongeBob SquarePants", "PAW Patrol"	Дитячі нектари (ліцензійні бренди)	200 мл (Tetra Pak)
	"Екосфера"	Різноманітні соки та нектари	Різні об'єми
Концентровані соки та пюре	"Екосфера"	Концентрати та пюре з понад 10 видів фруктів та овочів (яблуко, полуниця, вишня, абрикос, слива, морква та ін.)	Промислова тара (для B2B сегменту)
Питна вода	"ЕКО", "Поділія", "VODA.UA", "VODA.LOVE"	Питної вода (звичайна, з йодом, збагачена киснем, артезіанська м'яка вода)	Бутильована вода (різні об'єми, включаючи 18.9 л)
Газовані напої	"Екосфера"	Газована вода та напої	Різні об'єми

Ця різноманітність дозволяє компанії задовольняти потреби різних груп споживачів, від дитячої аудиторії до B2B-клієнтів, використовуючи при цьому як власні, так і ліцензійні торгові марки. Таким чином, «ЕКО-СФЕРА» підтримує свою конкурентоспроможність завдяки гнучкості асортименту та орієнтації на натуральність продукції.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства (таблиця 2.2) та сформуємо відповідні висновки.

У період з 2022 по 2024 рік товариство демонструє загальну позитивну динаміку розвитку, зокрема в частині зростання доходів та ефективності операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції за два роки збільшився на 44,7% у 2024 році порівняно з 2023 роком та на 127,1% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення ринків збуту та вдалі маркетингові стратегії. Водночас, собівартість продукції зросла менш суттєво, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс більш ніж у два рази (з 177891 тис грн у 2022 році до 340625 тис грн у 2024 році). Така динаміка вказує на покращення виробничої ефективності та зменшення відносних витрат на одиницю продукції.

Незважаючи на позитивні зміни в операційній сфері, у 2024 році на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» спостерігається зниження чистого прибутку на понад 10 млн грн у порівнянні з попереднім роком. Це може бути пов'язано зі збільшенням адміністративних витрат, фінансових зобов'язань або витрат, не пов'язаних із основною діяльністю. Однак прибуток від операційної діяльності навпаки продовжує зростати, що свідчить про здорову економічну основу бізнесу.

Вартість активів підприємства зростає, хоча темпи зростання у 2024 році дещо сповільнились (109,95% проти 151,26% у 2023 році), що демонструє розширення матеріально-технічної бази та можливе інвестування у виробництво. Власний капітал також збільшується, однак повільнішими темпами, що може вказувати на активне залучення позикових коштів або недостатню капіталізацію прибутку.

Таблиця 2.2 — Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА у 2022-2024 роках та їх зміна»

Показники	Од. виміру	Роки			Темп змін, %		Абсолютна зміна, тис грн	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	778188	993827	1126500	127,71	113,35	215639	132673
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	600297	719274	785648	119,82	109,23	118977	66374
Валовий прибуток	тис грн	177891	274553	340852	154,34	124,15	96662	66299
Чистий прибуток	тис грн	24937	55619	45316	223,04	81,48	30682	-10303
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис грн	30249	97288	108284	321,62	111,30	67039	10996
Вартість активів	тис грн	553405	837105	920417	151,26	109,95	283700	83312
Власний капітал		242739	421642	437158	173,70	103,68	178903	15516
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	502	492	508	98,01	103,25	-10	16
Фонд оплати праці	тис грн	63606,9	98267,5	112678	154,49	114,66	34661	14411
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис	1550,18	2019,97	2217,52	130,31	109,78	470	198
Середньомісячна заробітна плата працівників	особу	10558,9	16644,2	18483,92	157,63	111,05	6085	1840
Фондовіддача	грн/ особу	3,20	3,22	3,00	100,68	93,11	0,02	-0,22
Фондомісткість	грн /грн	0,31	0,31	0,33	99,33	107,41	0,00	0,02
Рентабельність продукції	%	4,15	7,73	5,77	186,14	74,59	3,58	-1,96
Рентабельність активів	%	4,51	6,64	4,92	147,45	74,10	2,14	-1,72
Рентабельність власного капіталу	%	10,27	13,19	10,37	128,40	78,58	2,92	-2,83

Рентабельність капіталу ТОВ «ЕКО-СФЕРА», водночас, знижується, що свідчить про зменшення ефективності використання інвестованих ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників дещо зменшилася у 2023 році (на 10 осіб), але потім зросла у 2024 році (на 16 осіб). Це може свідчити про оптимізацію штату або незначні коливання.

Фонд оплати праці значно зростає протягом усього періоду (154,49% у 2023 році та 114,66% у 2024 році), що призводить до зростання середньомісячної заробітної плати працівників. Дана тенденція перевищує середній темп інфляції, тобто підприємство підтримує мотивацію працівників. Водночас зростає і продуктивність праці, що свідчить про вдосконалення організації виробництва або модернізацію обладнання.

Рентабельність продукції товариства зросла - з 4,1% у 2022 році до 8,73 % у 2024 році, так само, як і рентабельність капіталу - з 10,57% до 13,49% у 2023 році, однак потім дещо зменшилась, не дійшовши до рівня 2022 року (рисунок 2.1).

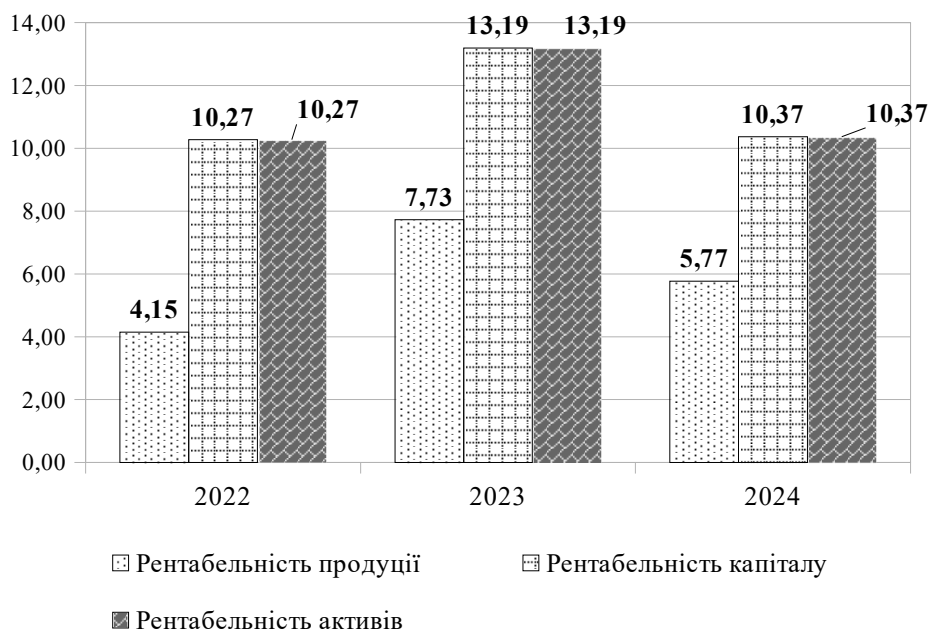


Рисунок 2.1 — Показники рентабельності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» протягом 2022-2024 років

Фондовіддача та капіталовіддача мають позитивну динаміку, що означає більш ефективне використання основних засобів та капіталу загалом. Показники рентабельності продукції та операційної діяльності також зростають, підкреслюючи покращення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, підприємство розвивається в правильному напрямку, демонструючи зростання обсягів діяльності, покращення продуктивності та ефективності. Проте, з метою підвищення загальної фінансової результативності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», необхідно звернути увагу на чинники, що знижують чистий прибуток та рентабельність капіталу.

Перейдемо до аналізу управління компанією.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту

ТОВ "ЕКО-СФЕРА" є виробничою компанією, що займається соками, тому структура управління компанії є лінійно-функціональною, поєднуючи пряму підпорядкованість з функціональною спеціалізацією. Структура управління передбачає наявність кількох рівнів управління, що забезпечують як стратегічне керівництво, так і детальне виконання щоденних операцій. Зокрема,

На чолі компанії (представляє найвищий рівень управління) стоїть генеральний директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток, досягнення фінансових показників та загальне функціонування товариства. Це ключова фігура, що визначає напрямки діяльності та представляє "ЕКО-СФЕРУ" на ринку. Генеральний директор безпосередньо керує низкою функціональних директорів, кожен з яких відповідає за свій блок.

До середньої ланки керування належать керівники основних функціональних підрозділів. Це комерційний директор, що відповідає за продажі, маркетинг та розширення ринків збуту сокової продукції. Фінансовий директор

керує всіма грошовими потоками, бюджетом та фінансовою звітністю компанії, забезпечуючи її стабільність. За виробничі процеси, якість соків та технологічний розвиток відповідає директор з виробництва або головний інженер. Важливою ланкою є директор з логістики та закупівель, який займається забезпеченням сировиною, пакувальними матеріалами та доставкою готової продукції. Окремо хочемо зазначити керівника відділу контролю якості, що гарантує відповідність соків усім стандартам та нормам. Також до середнього рівня відносяться начальник відділу кадрів, що працює з персоналом, та керівник юридичного відділу, який забезпечує правову підтримку всіх процесів.

Під керівництвом функціональних директорів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» знаходяться керівники відділів або цехів, такі як начальники виробничих цехів, керівники груп продажів чи майстри дільниць. Вони відповідають за щоденне планування та контроль виконання завдань у своїх підрозділах. Безпосередньо на виробництві роботу виконують майстри та бригадири, які координують діяльність операторів обладнання, робітників виробництва та інших виконавців. У комерційному блоці - це менеджери з продажів, маркетологи та логісти, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами та партнерами. Цей рівень забезпечує виконання поставлених задач та безперебійне функціонування всіх ланок виробництва та збуту соків.

Таким чином, у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» простежується чітка ієрархія з кількома рівнями підпорядкування, де кожен керівник відповідає за певну функціональну ділянку, що забезпечує скоординовану роботу всього підприємства від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

Поняття ефективності менеджменту є достатньо комплексним та включає такі аспекти, як:

- економічна ефективність управлінської праці, що надає загальну оцінку результативності роботи управлінського персоналу. Показник дозволяє виявити конкретні результати їхньої діяльності та зрозуміти, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси управлінського апарату;

- показники рентабельності підприємства як індикатори успішності менеджменту. Високий рівень прибутковості свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень, їх оперативність та здатність керівництва генерувати значний прибуток;

- показники ділової активності підприємства, які допомагають комплексно охарактеризувати використання ресурсів компанії. Вони також дозволяють оцінити динаміку обсягів господарської діяльності товариства, динаміку доходів, фінансових результатів та податкових відрахувань, відображаючи ефективність управління оборотним капіталом, продажами та активами [23].

Для детальнішої оцінки ефективності менеджменту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ми застосуємо метод порівнянь. Це дозволить зіставити фактичні фінансові показники за звітний період з аналогічними даними за попередні роки. Завдяки цьому ми зможемо всебічно проаналізувати управлінську діяльність (таблиця 2.3).

У 2023 році на ТОВ «ЕКО-СФЕРА» спостерігалось значне покращення більшості показників, що свідчить про ефективні управлінські рішення в цьому періоді. Проте, у 2024 році відбувається певний спад за багатьма позиціями, що вимагає уваги та подальшого аналізу причин.

За даними таблиці можемо побачити дуже низькі значення чистої маржі (0,03-0,05 або 3-5 копійок прибутку на гривню доходу). Це свідчить про те, що підприємство має дуже низьку ефективність формування чистого прибутку з виручки. Зниження в 2024 році ще більше погіршує ситуацію. Це може бути результатом високих витрат, низьких цін або комбінації факторів. На наш погляд, менеджменту товариства необхідно терміново переглянути цінову політику, структуру витрат (особливо собівартість, адміністративні та збутові витрати) для підвищення чистої маржі. Така низька маржа робить підприємство дуже вразливим до будь-яких несприятливих змін.

Таблиця 2.3 — Деякі показники фінансової ефективності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2022-2024 роках

Індикатори	Од. виміру	Роки			Темп змін, %		Абсолютна зміна, тис грн	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чиста маржа		0,03	0,05	0,04	166,67	80,00	0,02	-0,01
Рентабельність продукції	%	4,15	7,73	8,73	186,27	112,94	3,58	1,00
Рентабельність активів	%	4,51	6,64	4,92	147,45	74,10	2,14	-1,72
Рентабельність капіталу	%	10,27	13,19	10,37	128,40	78,58	2,92	-2,83
Рентабельність продажу	%	3,20	5,60	4,02	174,64	71,88	2,39	-1,57
Рентабельність позичкового капіталу	%	8,03	13,47	9,38	167,79	69,62	5,44	-4,09
Коефіцієнт автономії	-	0,44	0,51	0,47	115,91	92,16	0,07	-0,04
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	0,95	1,06	1,04	111,58	98,11	0,11	-0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,33	1,30	1,30	97,74	100,00	-0,03	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	0,02	0,01	0,01	50,00	100,00	-0,01	0,00

Значення рентабельності продукції зростає, що є позитивним явищем. Вона показує, що прибуток від реалізації продукції зростає відносно собівартості.

У 2023 році спостерігалось покращення ефективності використання активів, що свідчить про раціональніші управлінські рішення щодо ресурсів. Однак, значне падіння у 2024 році викликає занепокоєння, оскільки менше прибутку генерується на гривню активів.

Негативна тенденція у 2024 році спостерігається щодо рентабельності капіталу ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Це свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу або про те, що інвестовані кошти не приносять очікуваної віддачі. Менеджменту слід переглянути стратегію інвестицій та оптимізувати структуру капіталу.

Нестабільна динаміка спостерігається щодо рентабельності продажу компанії. Менеджмент зміг покращити ефективність продажів у 2023 році, але втратив ці позиції у 2024 році. Це вимагає аналізу причин падіння виручки або зростання витрат, пов'язаних зі збутом.

Позитивний тренд рентабельності позикового капіталу у 2023 році свідчить про те, що використання позикових коштів було дуже ефективним, генеруючи значний прибуток. Падіння у 2024 році означає, в свою чергу, що віддача від позикових коштів зменшилася.

У 2023 році ТОВ «ЕКО-СФЕРА» досягло рекомендованого значення коефіцієнта автономії (0,51), що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності. Проте, у 2024 році відбулося зниження показника до 0,47, що означає збільшення залежності від позикових коштів (рисунок 2.2). В 2024 році відбулось залучення нових позик або зменшення власного капіталу (наприклад, через збитки або виплату дивідендів).

Значення коефіцієнта покриття необоротних активів, яке вище 1 свідчить про те, що власний капітал повністю покриває необоротні активи і навіть частково фінансує оборотні. Це дуже позитивно, оскільки це є ознакою фінансової стійкості та раціональної структури капіталу. Тому, можемо стверджувати, що менеджмент успішно забезпечує покриття довгострокових активів власними джерелами, що знижує довгострокові ризики. Зниження в 2024 році незначне і не є критичним, але потребує моніторингу.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності товариства, що було на рівні 1,30-1,33, є нижчим за рекомендований норматив (як правило, 1,5-2,0 і вище). Це засвідчує потенційні труднощі з покриттям поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Менеджменту компанії необхідно посилити контроль за формуванням оборотних активів та їх співвідношенням з поточними зобов'язаннями. Низька поточна ліквідність може призвести до проблем з платоспроможністю в короткостроковій перспективі.

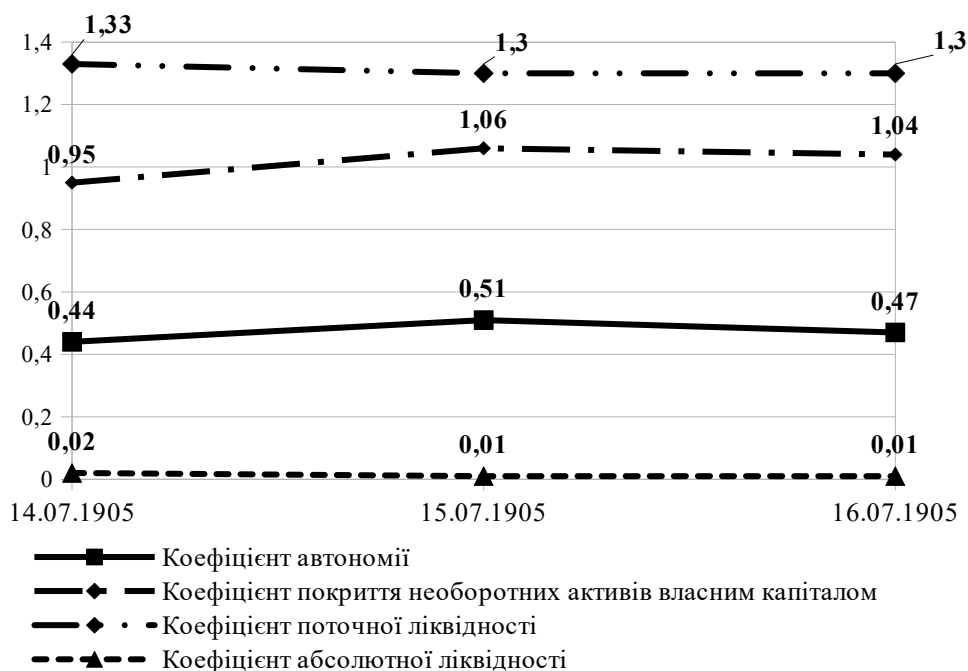


Рисунок 2.2 — Динаміка змін фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Менеджменту компанії, на наш погляд, необхідно терміново переглянути управління грошовими потоками та забезпечити достатній рівень грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Така низька абсолютна ліквідність свідчить про високі ризики платоспроможності. На сьогодні, підприємство має вкрай недостатній обсяг найбільш ліквідних активів (гроші, короткострокові фінансові інвестиції) для погашення найтерміновіших зобов'язань.

Ефективність управління в 2023 році була помітною, про що свідчить зростання більшості показників рентабельності та покращення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії). Проте, у 2024 році спостерігається значне погіршення, що може свідчити про наступне:

- нестабільність управлінських рішень: Рішення, прийняті у 2023 році, виявилися ефективними, але їх ефект не був стійким або нові виклики 2024 року не були адекватно вирішені;

- недостатній контроль над витратами: Особливо це стосується загальних витрат, що впливає на чисту маржу;

- проблеми з управлінням грошовими потоками та оборотним капіталом: Про це свідчать низькі коефіцієнти ліквідності;

- суттєвий вплив зовнішніх факторів. Спад у 2024 році може бути викликаний не тільки внутрішніми причинами, але й змінами в ринковому середовищі, посиленням конкуренції, зростанням цін на сировину тощо. Ефективний менеджмент має реагувати на ці виклики.

Менеджмент продемонстрував здатність до покращення у 2023 році, але не зміг підтримати цю позитивну динаміку у 2024 році. Поточна ситуація вимагає негайної уваги до проблем з чистою маржею, рентабельністю ресурсів та ліквідністю. Це свідчить про те, що ефективність управління є нестабільною і має значні зони для покращення, особливо в частині стратегічного планування та операційного контролю над витратами та грошовими потоками.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

В межах даного підпункту нами було здійснено SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (таблиця 2.4).

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегії розвитку компанії.

Почнемо з аналізу сильних сторін діяльності компанії.

Наявність повного циклу (від переробки сировини до розливу та пакування) дозволяє «ЕКО-СФЕРІ» не тільки контролювати якість продукції на кожному етапі, а й оптимізувати витрати на логістику та постачання. Це знижує залежність від зовнішніх постачальників послуг і сировини, підвищує гнучкість виробництва та швидкість реакції на зміни ринку.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> - Повний виробничий цикл: Контроль якості на всіх етапах. - Широкий асортимент продукції: Понад 50 видів соків, нектарів, води, пюре. <ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на натуральність: Використання української сировини та відсутність консервантів. - Сертифікована якість: Відповідність ISO 9001, ISO 14001, екологічна сертифікація ISO 14024. - Досвід на ринку: Функціонування з 2003 року. - Зростання доходу та валового прибутку: Позитивна динаміка 2022-2024 рр. - Збільшення вартості активів: Розширення ресурсів підприємства. <ul style="list-style-type: none"> - Зростання фонду оплати праці та середньої зарплати: Інвестиції в персонал та його мотивація. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на міжнародні ринки: Потенціал розширення географії продажів (наприклад, експорт яблучного концентрату до Польщі). - Зростаючий попит на натуральні продукти: Сприятливі умови для реалізації натуральних соків. - Розвиток інновацій: Можливість впровадження нових технологій для оптимізації та розширення асортименту. - Розширення мережі дистрибуції: Збільшення присутності в роздрібних мережах, HoReCa, онлайн-торгівлі. - Державна підтримка АПК: Можливість отримання грантів або пільгових кредитів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Зниження чистого прибутку у 2024 році: Можливі проблеми з витратами, незважаючи на зростання доходу. - Зниження рентабельності активів та капіталу у 2024 році: Менш ефективне використання ресурсів для генерування прибутку. - Незначне зниження фондів віддачі у 2024 році: Може вказувати, що зростання основних засобів випереджає зростання доходу. - Залежність від українських фермерів: Залежність від врожайності та стабільності поставок сировини. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції: Наявність багатьох виробників на українському ринку та міжнародних гравців. <ul style="list-style-type: none"> - Коливання цін на сировину: Залежність від врожайності та цін на фрукти/овочі. - Економічна нестабільність: Інфляція, коливання курсу, вплив на купівельну спроможність. - Зміни у споживчих перевагах: Зменшення споживання соків (наприклад, через вміст цукру). - Законодавчі зміни: Посилення регулювання або податків на напої. - Екологічні ризики: Кліматичні зміни, що впливають на врожайність.

Це також створює унікальну конкурентну перевагу щодо якості та свіжості продукції, що особливо цінується споживачами натуральних соків.

Широкий асортимент товариства дозволяє компанії охопити більшу кількість сегментів споживачів з різними вподобаннями та потребами (наприклад, соки для дорослих, дитяче пюре, вода). Це зменшує ризики, пов'язані з падінням попиту на один вид продукції, та підвищує загальну стійкість бізнесу. Крім того, це дозволяє компанії пропонувати комплексні рішення для клієнтів.

Орієнтація на натуральність продукції - це ключова конкурентна перевага в сучасному світі, де зростає попит на здорову та натуральну їжу. Використання української сировини підтримує місцевих фермерів, знижує логістичні витрати та ризики, пов'язані з імпортом. Відсутність консервантів позиціонує продукцію як преміальну та безпечну, що підвищує довіру споживачів та лояльність до бренду.

Більш ніж 20 років функціонування на ринку (станом на 2024 рік) свідчать про стабільність, адаптивність та глибоке розуміння галузі. За цей час компанія ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сформувала міцні зв'язки з постачальниками та дистриб'юторами, напрацювала базу лояльних клієнтів, отримала значний досвід у вирішенні кризових ситуацій та накопичила експертизу у виробництві соків.

Зростання доходу та валового прибутку також створюють переваги для компанії. Зростання активів підприємства також означає нарощення діяльності.

Серед слабких сторін ТОВ «ЕКО-СФЕРИ» необхідно назвати зменшення чистого прибутку у 2024, що викликало падіння рентабельності активів та капіталу.

Хоча використання української сировини є сильною стороною з точки зору натуральності та підтримки місцевої економіки, воно також створює ризик для компанії. Залежність від обмеженої кількості постачальників або від специфічних умов в Україні (наприклад, погодні умови, якість врожаю, логістичні проблеми внаслідок військових дій) може призвести до нестачі сировини, зростання її вартості або погіршення якості, що безпосередньо впливає на виробництво та ціни.

Серед можливостей для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ми вважаємо важливими наступні:

- вихід на міжнародні ринки, наявність потенціалу розширення географії продажів (наприклад, експорт яблучного концентрату до Польщі). Вихід на нові ринки дозволить компанії диверсифікувати джерела доходу, зменшити залежність від внутрішнього ринку України та значно збільшити обсяги продажів. Експорт продукції з високою доданою вартістю, такою як яблучний концентрат, може підвищити загальну прибутковість. Висока якість та сертифікація (ISO) є сильною основою для цього;

- зростаючий попит на натуральні продукти: Сприятливі умови для реалізації натуральних соків. Глобальний тренд на здоровий спосіб життя та усвідомлене споживання є величезною можливістю для "ЕКО-СФЕРИ". Компанія, яка орієнтується на натуральність та відсутність консервантів, ідеально відповідає цьому тренду, що дозволить їй збільшувати обсяги продажів та розширювати свою аудиторію;

- розвиток інновацій, впровадження нових технологій для оптимізації та розширення асортименту. Інновації можуть включати впровадження енергоефективних технологій (зниження витрат), автоматизацію виробництва (підвищення продуктивності), розробку нових видів соків (наприклад, з екзотичних фруктів, функціональні напої) або нових видів упаковки. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, задовольняти мінливі потреби споживачів та відкривати нові ринкові ніші;

-розширення мережі дистрибуції: Збільшення присутності в роздрібних мережах, онлайн-торгівлі. Розширення каналів збуту дозволить зробити продукцію "ЕКО-СФЕРИ" більш доступною для споживачів. Активне представництво в супермаркетах, співпраця з готелями, ресторанами та кафе, а також розвиток власної онлайн-торгівлі (або партнерство з e-commerce платформами) значно збільшить обсяги продажів та впізнаваність бренду;

- державна підтримка АПК. Можливість отримання грантів або пільгових кредитів. Державні програми підтримки агропромислового комплексу в Україні (особливо в умовах післявоєнної відбудови) можуть надати компанії доступ до дешевих фінансових ресурсів (гранти, пільгові кредити) для модернізації виробництва, розширення асортименту, інвестицій в нові технології чи виходу на нові ринки. Це знизить фінансове навантаження та прискорить розвиток.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має міцні внутрішні позиції завдяки повному циклу виробництва, орієнтації на натуральність та багаторічному досвіду. Однак, компанія демонструє вразливість до управління витратами та коливанням прибутку, що є критичним для довгострокової стійкості.

В сучасних умовах, важливий вплив здійснюють також фактори зовнішнього середовища. Тому, пропонується розглянути провідні фактори впливу в рамках аналізу PEST.

Серед найбільш впливових політичних факторів наведемо:

- політична, геополітична ситуація. В таких умовах формуються ризики для постачання сировини (особливо з окупованих або прифронтових територій), логістичні труднощі, зростання вартості страхування, безпека працівників та активів. Водночас, післявоєнне відновлення може відкрити можливості для державної підтримки та інвестицій;

- євроінтеграційний курс України, який дозволить наростити експорт до ЄС, оскільки продукція вже відповідає або легко може бути адаптована до європейських вимог. Це також збільшує інвестиційну привабливість для європейських партнерів. Однак, може призвести до збільшення вимог до сертифікації та контролю, що вимагатиме додаткових витрат;

- податкова політика, на жаль, негативно впливає на розвиток компанії, оскільки часті зміни в законодавстві створюють певний рівень невизначеності.

Економічні фактори, вплив яких потрібно враховувати в плануванні ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є такими:

- макроекономічна нестабільність. Висока інфляція підвищує собівартість виробництва, девальвація гривні робить імпортні компоненти дорожчими (якщо такі є) і впливає на купівельну спроможність населення.;

- падіння купівельної спроможності населення в результаті кризових явищ в економіці;

- низька доступність та висока вартість капіталу;

- висока вартість енергоресурсів.

Впливовими соціальними факторами, на нашу думку, є:

- демографічні зміни та міграція населення. Відомо, що масштабна міграція населення за кордон, особливо жінок та дітей, зменшує кількість потенційних споживачів. Зниження народжуваності впливає на ринок дитячого харчування;

- зростання попиту на здорові та натуральні продукти. Цей фактор має позитивний вплив. Це глобальний та внутрішній тренд, що ідеально відповідає продукції «ЕКО-СФЕРА» (без консервантів, українська сировина). Для «ЕКО-СФЕРА» це створює велику ринкову нішу та потенціал для зростання продажів, особливо якщо компанія зможе ефективно комунікувати свої переваги;

- підвищення екологічної свідомості споживачів, що також позитивно впливає на обсяги продажів товариства та створює додаткові можливості для розвитку.

Остання група факторів — технологічні. В цілому, вони позитивно впливають на функціонування підприємства, оскільки можливості для слідування технологіям відкривають нові обрії для компаній.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» функціонує в умовах значної невизначеності та викликів, зумовлених військовим конфліктом (політичні та економічні фактори). Ці фактори створюють ризики для постачання сировини, логістики, купівельної спроможності та доступу до фінансування. Проте, компанія має значні позитивні перспективи завдяки своєму позиціонуванню на ринку натуральних продуктів, що відповідає глобальним соціальним та технологічним трендам. Євроінтеграційний

курс України та можлива державна підтримка відкривають вікно можливостей для експорту та розвитку.

Для успішного розвитку ТОВ «ЕКО-СФЕРА» необхідно буде активно використовувати свої переваги, пов'язані з якістю та натуральністю, диверсифікувати ринки збуту (особливо через експорт), а також впроваджувати технологічні інновації для оптимізації витрат та підвищення ефективності, щоб протистояти зовнішнім негативним впливам. Управління ризиками, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю, буде критично важливим.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Формування ключових стратегічних перспектив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

На основі проведеного SWOT-аналізу, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має кілька ключових стратегічних перспектив, що можуть забезпечити її сталий розвиток та посилення позицій на ринку, водночас вимагаючи подолання існуючих слабкостей та ефективного реагування на загрози.

По-перше, перспектива диверсифікації ринків передбачає активне освоєння міжнародних напрямків, використовуючи сильні сторони компанії, такі як повний виробничий цикл, сертифікована якість та орієнтація на натуральність. Це дозволить компанії зменшити залежність від коливань внутрішнього ринку України та розширити клієнтську базу, зосереджуючись на експорті високоякісного яблучного концентрату та готової продукції з акцентом на українське походження та натуральність.

Стратегія інноваційного розвитку та розширення асортименту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» передбачає впровадження нових технологій для оптимізації виробництва та випуску нових видів продукції, що відповідають зростаючому попиту на здорові та натуральні продукти.

Посилення позицій на внутрішньому ринку та оптимізація дистрибуції товариства включає розширення присутності продукції у всіх можливих каналах збуту в Україні. Це передбачає активну співпрацю з великими роздрібними мережами, освоєння сегменту HoReCa та розвиток онлайн-продажів, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації та покращенню впізнаваності бренду.

Стратегія фінансової стабілізації та підвищення ефективності витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА» спрямована на зміцнення фінансового стану компанії шляхом підвищення чистої маржі та рентабельності ресурсів, а також покращення показників ліквідності. Це вимагає ретельного аналізу та оптимізації всіх категорій витрат, перегляду цінової політики, ефективного управління оборотним капіталом та максимального завантаження виробничих потужностей.

Нарешті, стратегія управління ризиками сировини та поставок ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є критично важливою для зменшення залежності від врожайності та стабільності поставок української сировини. Це може бути досягнуто шляхом диверсифікації постачальників, укладанням довгострокових контрактів з фермерами, або навіть розглядом можливості інвестування у власні сировинні бази для повного контролю над якістю та обсягами.

Таким чином, стратегічні перспективи ТОВ «ЕКО-СФЕРА» полягають у здатності компанії капіталізувати свої унікальні переваги для розширення на нові ринки та інноваційний розвиток одночасно активно працюючи над подоланням фінансових слабкостей та зміцненням стійкості до зовнішніх загроз. Управління має бути сфокусоване на збалансованому підході, що поєднує амбіційне зростання з ретельною оптимізацією внутрішніх процесів.

3.2 PEST - аналіз міжнародних ринків. Розробка стратегії міжнародної диверсифікації ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Серед міжнародних ринків під пріоритет №1 підпадають країни Європейського Союзу (особливо Східна та Центральна Європа). Умовою для виходу на ринки є наявність сертифікатів ISO 9001, 14001, 14024. Близькість до України знижує логістичні витрати. Високий попит на натуральні, "чисті" та екологічно відповідальні продукти. Українська діаспора в цих країнах може стати

первинною цільовою аудиторією. Цільові продукти - яблучний концентрат (як B2B продукт для переробки), дитяче пюре, соки без консервантів та з мінімальним вмістом цукру, якісні бутильовані води.

Пріоритет №2 для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» мають країни Близького Сходу та Африки (МЕА) завдяки зростаючій кількості населення, збільшення урбанізації та середнього класу, що призводить до зростання попиту на готові напої. Для ринку характерна менша насиченість ринку високоякісними натуральними продуктами порівняно з ЄС. Цільові продукти - соки та нектари з широким асортиментом смаків, можливо, з фокусом на екзотичні фрукти (якщо є можливість імпортувати концентрат або сировину) або адаптація під місцеві смакові уподобання.

Перспективні ринки (для майбутнього розширення) - Північна Америка, інші країни Азії. Ці ринки вимагатимуть значно більших інвестицій та адаптації, тому їх слід розглядати на другому етапі.

Важливо в рамках визначення стратегічних перспектив провести PEST – аналіз даних ринків (таблиця 3.1)

Після окреслення переліку стратегічних перспектив, необхідним, на нашу думку, є розробка механізму реалізації стратегії. Розглянемо на прикладі стратегії міжнародної диверсифікації

Чехія є ринком з високими вимогами та купівельною спроможністю, ідеально підходить для позиціонування преміальних, органічних або нішевих продуктів "ЕКО-СФЕРА". Тут важливо акцентувати на високій якості та екологічності.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» може розглядати Польщу як основний ринок для першого етапу масштабної експансії, паралельно досліджуючи Румунію для нарощування обсягів та Чехію для виведення високомаржинальних, преміальних лінійок. Така стратегія дозволить компанії ефективно розподілити ресурси та максимізувати потенціал у регіоні.

Таблиця 3.1 — PEST - аналіз деяких країн Європейського союзу на предмет виявлення найбільш привабливих напрямків

Категорія	Фактор	Польща	Румунія	Чехія
1	2	3	4	5
Політичні (Political)	Стабільність та членство в ЄС/НАТО	Стабільна демократія, член ЄС/НАТО з 2004 року. Висока політична та економічна стабільність. Активна підтримка України. Повністю гармонізоване законодавство ЄС.	Член ЄС/НАТО з 2007 року. Відносна стабільність, але є виклики щодо ефективності управління. Підтримка України. Законодавство ЄС є обов'язковим.	Стабільна демократія, член ЄС/НАТО з 2004 року. Один з лідерів у регіоні за рівнем політичної стабільності та прозорості. Активна підтримка України. Повністю гармонізоване законодавство ЄС.
	Регуляторне середовище	Гармонізація з нормами ЄС, високі стандарти харчової безпеки.	Гармонізація з нормами ЄС, є виклики щодо адміністративної прозорості.	Гармонізація з нормами ЄС, відома суворими вимогами до якості та сертифікації.
Економічні (Economic)	Зростання ВВП та купівельна спроможність	Найбільша економіка регіону, стійке зростання ВВП (прогноз 3.4-3.5% на 2025-26 рр.). Висока купівельна спроможність.	Одна з економік ЄС, що найшвидше зростають. Збільшення купівельної спроможності, зростання середнього класу. Нижча, ніж у Польщі/Чехії, але динамічно зростаюча.	Високорозвинена економіка, одна з найвищих купівельних спроможностей на душу населення в регіоні. Стабільна фінансова система.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
	Інфляція та конкуренція	Інфляція показує тенденцію до зниження. Ринок насичений, висока конкуренція, вимагає значних маркетингових витрат.	Інфляція є викликом, але контрольована. Може бути менш насиченим ринком преміум-сегмента натуральних продуктів.	Ринки насичені, але є попит на преміальні та нішеві продукти. Інфляція контрольована.
Соціальні (Social)	Споживчі тренди	Дуже виражений тренд на здоровий спосіб життя, натуральні, органічні та функціональні продукти. Готовність платити за якість.	Зростаюче усвідомлення важливості здорового харчування. Ціна є більш чутливим фактором. Попит на бутильовану воду через якість водопроводу.	Висока екологічна свідомість, значний попит на органічні, натуральні та місцеві продукти. Дуже вимогливі до якості та складу.
	Демографія / Культурні аспекти	Велика українська діаспора, що створює сприятливий стартовий майданчик для українських товарів.	Динамічне зростання населення, урбанізація. Схожість смакових уподобань з Україною.	Менша українська діаспора порівняно з Польщею. Високі стандарти щодо прозорості та етичності бізнесу.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Технологіч ні (Technologi cal)	Інфраструк тура та інновації	Високий рівень розвитку промисловості та інновацій. Розвинена логістична мережа, активний розвиток електронної комерції.	Модернізація виробничих та логістичних потужностей (інвестиції ЄС). Зростаючий розвиток електронної комерції.	Високий рівень технологічного розвитку та інновацій. Сучасна інфраструктура, дуже розвинена електронна комерція та цифровізація.
	Придат- ність для «ЕКО- СФЕРА»	Висока. Найбільший ринок, близькість, діаспора, сильний тренд на здоров'я. Ідеально для масштабування та розширення лінійки "здорових" соків/пюре.	Висока. Ринок, що активно зростає, особливо для води та соків. Логістична близькість. Потенціал для масового сегмента та нарощування обсягів.	Висока, але нішева. Менший, але платоспроможний ринок. Ідеально для преміальної лінійки, дитячого харчування та підкреслення "чистоти". Вимагає високої відповідності до стандартів.

Всі три країни – Польща, Румунія та Чехія – є дуже перспективними для міжнародної диверсифікації, оскільки вони є членами ЄС, мають зростаючий попит на натуральні продукти та необхідну інфраструктуру.

Польща виступає як найбільш очевидний та об'ємний стартовий ринок завдяки своєму розміру, логістичній близькості та значній українській діаспорі, а також сильному тренду на здорове харчування. Вона дозволяє "ЕКО-СФЕРА" вийти на великий ринок та закріпитися там.

Румунія є динамічним ринком, що швидко зростає, особливо цікавим для

категорій бутильованої води та соків. Її логістична близькість та зростаюча купівельна спроможність роблять її привабливою для збільшення обсягів продажів.

Реалізація стратегії міжнародної диверсифікації вимагає системного та поетапного підходу.

1. Формулювання цілей та показників ефективності (KPIs):

а) цілі:

- збільшити частку експорту в загальній виручці до X% до кінця 2024 року;
- вийти на міжнародні ринки до кінця 2027 року;
- збільшити обсяг експорту конкретних продуктів (наприклад, яблучного концентрату, дитячого пюре) на 15 % щорічно. Досягти середньої рентабельності експортних операцій на рівні 8 %.

б) KPIs. Обсяг експорту в натуральному та грошовому вимірі (за країнами/продуктами), кількість нових дистриб'юторів, вартість залучення міжнародного клієнта, чиста маржа експортних операцій, своєчасність міжнародних поставок, кількість скарг від міжнародних партнерів.

2. Розробка функціональних стратегій:

а) маркетинг. Дослідження цільових міжнародних ринків, адаптація бренду та упаковки до вимог та культурних особливостей, розробка маркетингових кампаній для нових ринків. Участь у міжнародних виставках;

б) продажі. Формування експортного відділу (або найм зовнішніх консультантів), пошук та налагодження зв'язків з міжнародними дистриб'юторами, укладання експортних контрактів;

в) виробництво. Оцінка здатності поточних потужностей забезпечити зростаючі обсяги експорту, планування модернізації або розширення, якщо це необхідно. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та безпечності продуктів (наприклад, HACCP, FSSC 22000, BRC Global Standard).

г) Логістика. Розробка ефективних міжнародних логістичних ланцюгів (транспортування, митне оформлення, складське зберігання за кордоном), вибір

надійних логістичних партнерів;

д) Фінанси. Планування фінансування експортних операцій, управління валютними ризиками, пошук джерел фінансування (можливо, з державною підтримкою експортерів). Оптимізація витрат для підвищення конкурентоспроможності цін на міжнародних ринках;

є) HR. Найм або навчання персоналу зі знанням іноземних мов, міжнародного права, особливостей зовнішньоекономічної діяльності.

3. Розробка планів дій та бюджетів:

а) створення детального плану виходу на кожен цільовий ринок (пошук партнера, сертифікація продукції для конкретної країни, маркетинговий план, логістичні схеми);

б) формування інвестиційного бюджету для експорту (сертифікація, маркетинг, логістика, персонал);

в) операційний бюджет, що враховує зростання витрат, пов'язаних з експортом.

4. Організаційні зміни (за необхідності):

а) створення окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) або експортного відділу;

б) призначення відповідальних менеджерів за кожен цільовий експортний ринок.

5. Система контролю та моніторингу:

а) регулярний моніторинг виконання експортних КРІ (щомісячно/квартально);

б) аналіз ефективності експортних операцій, рентабельності за країнами та продуктами;

в) збір зворотного зв'язку від міжнародних партнерів та споживачів;

г) оперативне коригування планів та дій у відповідь на зміни міжнародного ринку або результати діяльності.

5. Система мотивації, зокрема, впровадження системи преміювання для

співробітників, що беруть участь у реалізації експортної стратегії, залежно від досягнення встановлених КРІ.

Паралельно з реалізацією стратегії міжнародної диверсифікації, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має невідкладно впроваджувати стратегію фінансової стабілізації та ефективності витрат. Покращення чистої маржі, рентабельності активів та ліквідності є критично важливим для забезпечення фінансових ресурсів для міжнародної експансії та для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Низька рентабельність і ліквідність можуть стати суттєвою перешкодою для успішного виходу на міжнародні ринки.

Сформуємо зведену таблицю заходів (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 — Зведена таблиця заходів щодо оптимізації формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Назва заходу	Коротка характеристика	Результат
1	2	3
Формування ключових стратегічних перспектив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	Регулярне проведення SWOT - аналізу та визначення найбільш прийнятних перспектив на основі використання сильних сторін для реалізації можливостей	Збалансований, обґрунтований підхід до перспектив підвищення конкурентоспроможності
PEST - аналіз зовнішніх ринків. Розробка стратегії міжнародної диверсифікації ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	Проведення PEST-аналізу зовнішніх ринків та їх порівняння з позиції найбільших перспектив для диверсифікації. Розробка стратегії на основі висновків аналізу та із врахуванням особливостей конкретних ринків	Чітке розуміння політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на ринок. Виявлення сприятливих факторів та загроз цих ринків. Обґрунтування стратегії міжнародної диверсифікації. Чіткий план для подальших дій.

Для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в результаті реалізації даних заходів буде досягнуто зниження невизначеності та ризиків при виході на нові ринки, підвищення ймовірності успіху міжнародної експансії, а також ефективне використання ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей. Це дозволить компанії не діяти «наосліп», а мати чіткий, обґрунтований план для розширення свого бізнесу за межі України.

ВИСНОВКИ

У сучасних ринкових умовах, де домінує конкуренція, для підприємств є критично важливим безперервний пошук і реалізація стратегій, що забезпечують отримання конкурентних переваг та зміцнення їхніх позицій. Це досягається завдяки обранню найефективніших напрямків для стійкого розвитку.

Питання розвитку конкуренції та методів підвищення конкурентоспроможності підприємств були глибоко досліджені у наукових працях таких відомих вчених, як М. Портер, Дикань В., Балабанова Л., Кузнецова І., Должанський І., Драган О., Янковський О., Цибульська Е., Тишенко Ю., а також багатьох інших дослідників.

На основі аналізу численних наукових трактувань, конкурентоспроможність слід розглядати як комплексну характеристику, що відображає унікальні риси, можливості та цінності економічних відносин суб'єкта господарювання на конкурентному ринку. Це поняття охоплює як специфічні властивості його продукції, так і ключові активи та параметри самого підприємства, які спільно визначають його позиції та відмінності від інших учасників ринку в умовах конкуренції.

Аналіз різноманітних стратегій конкурентоспроможності свідчить, що кожна з них володіє власними унікальними перевагами та недоліками. Відтак, вибір найбільш ефективної стратегії безпосередньо залежить від особливостей конкретного підприємства, специфіки галузі та поточної ринкової ситуації.

Реалізація стратегії досягається за допомогою адміністративних або економічних механізмів, які охоплюють бюджетування, впровадження системи ключових показників та управління на основі поставлених цілей. Вирішальне значення має чітке донесення всієї стратегії до кожного виконавця через відповідні розпорядження та накази.

Ефективність стратегії оцінюється шляхом комплексної аналітики кінцевих результатів використання всіх ресурсів підприємства: основних та оборотних

засобів, трудових, фінансових та нематеріальних активів. Оцінка ефективності конкурентної стратегії передбачає відображення витрат залучених ресурсів, ідентифікацію та подальше стимулювання резервів для зростання продуктивності, а також надання інформації про загальну результативність виробничого процесу.

В другому розділі дипломної роботи нами було проаналізовано діяльність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та досліджено тенденції подальшого її розвитку.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА», засноване у 2003 році в м. Калинівка Вінницької області (вул. Івана Мазепи, 45), є провідним українським виробником натуральних соків. Компанія вирізняється повним виробничим циклом – від переробки місцевої сировини до реалізації готової продукції. Асортимент «ЕКО-СФЕРИ» налічує понад 50 найменувань, включаючи соки, нектари, концентрати, пюре, питну та газовану воду, причому соки виготовляються без консервантів.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» працює в умовах високої невизначеності, що створює ризики для постачання, логістики, купівельної спроможності та фінансування. Водночас, компанія має значні перспективи завдяки орієнтації на натуральні продукти, що відповідає світовим трендам, а також завдяки євроінтеграції України та можливій держпідтримці, які сприяють експорту. Для успішного розвитку «ЕКО-СФЕРИ» необхідно використовувати свої переваги (якість, натуральність), активно диверсифікувати ринки (особливо експорт), впроваджувати технології для оптимізації витрат, а також ефективно управляти політико-економічними ризиками.

З огляду на це, нами запропоновано у третьому розділі роботи визначити стратегічні перспективи на основі даних SWOT-аналізу компанії, зокрема, диференціація ринків збуту, інноваційний розвиток та розширення асортименту, оптимізація внутрішньої дистриб'юції, подальша фінансова стабілізація та управління ризиками. Крім того, нами рекомендується проводити PEST-аналіз міжнародних ринків для визначення найбільш оптимальних для товариства. Після окреслення переліку стратегічних перспектив, необхідним, на нашу думку, є розробка механізму реалізації стратегії.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «ЕКО-СФЕРА» суттєво зменшити невизначеність та ризики, пов'язані з виходом на нові ринки. Це, в свою чергу, збільшить ймовірність успішної міжнародної експансії та забезпечить ефективне використання корпоративних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, компанія отримає чіткий, обґрунтований план розширення бізнесу за межі України, уникаючи дій «наосліп».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирєва, Я. М. Деренська. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 398 с.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М., Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління, Економіка і суспільство, 2022, №43.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448
5. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості: монографія / О.П. Богаченко. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2013. – 246 с.
6. Вербівська Л. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Л. Вербівська, І. Судук // Молодий вчений. - 2017. - 10(50). - С.827-833.
7. Волошин А. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ СУТНОСТІ / А. Волошин // ECONOMICS: time realities. - 2023. - №4(68). - С.83-88.
8. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Должанський І. З., Загорна Т. О. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 384 с.
10. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

11. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»/ О.В.Дудник, С.І.Міненко // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – 2018. – С.112–116.

12. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств/ О.В. Дудник // Економіка АПК. – 2016. – №. 5. – С. 79-86.

13. Вербівська Л. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування / Л. Вербівська, І. Судук // Молодий вчений. - 2017. - №10(50). - С. 827 – 833.

14. Ковтун О.І. Стратегія організації: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Ковтун О.І. – Львів: "Новий Світ" – 2000, 2009. – 680 с.

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

16. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

17. Красняк О.П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. П. Красняк, О. В. Мицик // Ефективна економіка. - 2019. - №11. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>

18. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

19. Коротенко А. С., Тимошенко К. В., Формування ефективної системи просування продукції підприємства. Сучасні аспекти та перспективні напрями розвитку науки: збірник тез доповідей V Міжнародних студентських наук Конференції (9.06.2023), Вінниця, 2023. - Режим доступу: <https://surli.cc/wjsbkh>

20. Кузнєцова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / І. О. Кузнєцова, В. В. Горбатюк // Вісник соціально-економічних досліджень, збірник наукових праць — 2020. - №3-4. - 109-120.

21. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Ромашенко. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. - 180 с.

22. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.

23. Нечаєва І. А. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства / І. А. Нечаєва, І. О. Савчук // Молодий вчений. - 2016. - №11(38). - С. 635 — 639.

24. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. / за ред. І. О. Піддубного. – Харків : ІНЖЕК, 2014. – 264 с.

25. Погорєлова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства / Т. Погорєлова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2021. - (1). - С. 79–83. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79>

26. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. - Київ : Наш формат, 2020. - 424 с.

27. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за освітньо-проф. програмою спеціаліста зі спец. / Г. В. Савицька, О.М. Бандурка, М.Я. Коробов // «Фінанси», «Банківська справа»: «Облік і аудит». – 2. вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2013. – 384 с.

28. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

29. Тищенко Ю. Стратегічні напрямки розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства / Ю. Тищенко, Т. Каптан // ВІСНИК СНТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ. - 2020. - №1. - С. 34-37.

30. Шарко В.В. Конкуентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. - 2015. - Випуск 2(4), частина 2. - С. 120-125.Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>

31. Clarity project. ТОВ «ЕКО-СФЕРА»: річна звітність. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/32320552/yearly-finances>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Мехомко Максим ФУАМ
4 курс, ММ 21-2


ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

11.06.25
дата


підпис