

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА**

**ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Колесник Надії**

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ**

Спеціальність: 051 Економіка

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ Ольга ПРОКОПЕНКО

д.е.н., проф.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Виконавець

здобувач вищої освіти групи 562

\_\_\_\_\_ Колесник Надія

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Суми 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                      | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ РИЗИКІВ                                | 9  |
| 1.1. Сутність та характеристика стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства                                                 | 9  |
| 1.2. Основні принципи та особливості побудови конкурентних стратегій в умовах невизначеності та ризику                                     | 17 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних стратегій в умовах ризику та невизначеності                                                  | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «Симфонія тепла») | 31 |
| 2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ «Симфонія тепла»                                                             | 31 |
| 2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Симфонія тепла»                                                                                  | 34 |
| 2.3 Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Симфонія тепла»                                                                    | 36 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СИМФОНІЯ ТЕПЛА»                                               | 51 |
| 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла»                                  | 51 |
| 3.2. Оцінка ефективності заходів                                                                                                           | 55 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                   | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                 | 60 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність випускної кваліфікаційної роботи зумовлюється тим, що ринкова ситуація, яка склалася в даний час, вимагає від суб'єктів економічних відносин проведення регулярного та чіткого аналізу процесів, що відбуваються на ринку. Глибокий аналіз потрібний для забезпечення ефективного використання наявних ресурсів та якісного задоволення споживчих вимог.

У ринковій економіці підприємство ставить перед собою ряд завдань, які необхідно вирішити для того, щоб розробити якісну конкурентоспроможну стратегію, яка в свою чергу допоможе підприємству вийти на новий рівень з якісною та конкурентоспроможною продукцією або послугою.

Успіх підприємства на конкурентному ринку залежить від того, чи вдалося розгадати маркетингову політику конкурента, передбачити його поведінку на ринку. Ефективний маркетинг не можливий без оцінки підприємств-конкурентів, форми та інтенсивності конкуренції.

Конкуренція – це незамінний сегмент роботи ринкового механізму. Розглянемо визначення А. Сміта, котрий вважав конкуренцію «невидимою рукою», яка забезпечує функціонування механізму ціноутворення на ринку та регулює торгівлю. Основний показник суб'єкта господарювання – його конкурентна перевага, яка, як наслідок, визначає життєздатність та поведінку підприємства та результати в процесі конкурентної боротьби.

Наразі поняття «конкуренція» особливо актуальне для кожного бізнесмен. Оскільки головна мета будь-якого підприємництва – максимальний прибуток та збільшення масштабу господарського обороту, це породжує зіткнення та боротьбу підприємців за найвигідніші умови торгівлі товарів та послуг. Основну роль при цьому відіграють запити та пропозиції, оскільки якщо попит на конкретний товар вищий, ніж попит, боротьба з конкурентами значно зменшується.

Таким чином, грамотне управління конкурентоспроможністю виробничо – торгівельного підприємства дає можливість підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити прибуток, а, отже, і рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

Розробка та реалізація широкого спектру конкурентних стратегій підприємства – це досить актуальне питання, яке досліджується в сучасних умовах ринкової діяльності. Дослідження даного питання можна знайти у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених: Н.Р. Струк, О.Р. Капраль, Ю. Антонюк, Брюханов, Л. Мінделі, О. Поручник, В. Савчук, Г. Хамел, М. Прахалад, З. В. Пилипчук, С. Оборська Н. Буняк та інші.

Дослідженням проблем, пов'язаних із конкурентною діяльністю підприємств у сфері бізнесу займаються З. Адаманова, К. Краус, Т. Корнієнко, В. Власенко, О. Козирева, С. Ілляшенко, О. Кузьмін, О. Кузнецова, О. Лапко, В. Соловійов та інші.

**Мета роботи.** Метою роботи є визначення концептуальних основ і технологій щодо розробки та планування стратегії посилення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах.

Для того, щоб окреслена мета була досягнута, необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність та провести характеристику стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні принципи та особливості побудови конкурентних стратегій в умовах невизначеності та ризику
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки конкурентних стратегій в умовах ризику та невизначеності
- провести аналітичне дослідження стратегічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Симфонія тепла»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Симфонія тепла»;
- оцінити рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «Симфонія

тепла»;

- розробити стратегічні напрямки удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла» та оцінити їх ефективність.

**Об'єкт дослідження.** Фінансово – економічна та торгівельна діяльність ТОВ «Симфонія тепла» в м. Суми.

**Предмет дослідження.** Стратегії конкурентоспроможності в діяльності ТОВ «Симфонія тепла» в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** Під час написання роботи були використані наступні методи: кількісний та статистичний аналіз, аналіз фінансової звітності, дослідження ринкової стратегії. Поряд із методом аналізу був використаний синтез, моделювання та аналогія. Також в дослідженнях були використані узагальнення та класифікація і метод аналогії.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у формуванні висновків та рекомендацій для ТОВ «Симфонія тепла» щодо розробки та реалізації основних стратегій конкурентоспроможності та закріплення на ринку в умовах воєнного часу.

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що у ній розроблені ефективні стратегії щодо розробки системи маркетингу та підвищення рівня конкурентоспроможності, а як наслідок – прибутковості та рентабельності в діяльності підприємства ТОВ «Симфонія тепла».

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота написана на 60 сторінках друкованого тексту, містить ряд структурних елементів – вступ, розділи основної частини, висновки до розділів, список використаних джерел та додатки. У роботі представлено 14 таблиць, 3 рисунки та 40 джерела використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ РИЗИКІВ**

#### **1.1. Сутність та характеристика стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

В даний час для того, щоб стабільно функціонувати на ринку та бути конкурентоспроможним необхідно застосовувати комплексне стратегічне планування. Виділяють наступні етапи стратегічного планування та управління в організації [11]:

- складання прогнозів у короткостроковому та довгостроковому періоді;
- визначення фінансових перспектив, формування фінансових показників на перспективу;
- складання планів щодо розвитку персоналу, з питань кадрового забезпечення;
- вивчення та аналіз всіх елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегія — це план дій, що здійснюються менеджерами для досягнення спільної мети компанії та інших допоміжних цілей. Він часто визначає успіх компанії.

Стратегія — це орієнтація на конкретні цілі чи завдання. Стратегія реалізується у вигляді плану організованих дій. Розробка стратегії або стратегічного плану включає в себе дослідження та планування [34].

Стратегічне управління — це процес, який реалізується компанією (через її менеджерів) задля досягнення поставлених цілей та завдань. Більше конкретно, стратегічне управління — це регулювання, планування, моніторинг та контроль ресурсів організації для досягнення її цілей

Простіше кажучи, стратегія — це підхід до вирішення проблем, який включає наступні етапи [18]:

- діагностика: визначення проблеми чи формулювання проблеми, що уточнює характер мети ;
- управлінська політика: ідеї, правила, розподіл ресурсів для вирішення проблеми чи просування до мети;
- узгоджені дії: виконання планів, що були задумані для вирішення проблеми чи досягнення конкретної мети .

Стратегія може бути розбита на дві основні частини [13].

- формулювання: Етапи діагностики та визначення політики становлять першу частину розробки стратегії задля досягнення мети;
- реалізація: Приведення планів у дію, виконання всіх кроків, що ведуть до вирішення проблеми або досягнення бажаного результату відбувається на етапі реалізації.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій, а також набір принципів та тактик, які дозволяють компанії зберігати та підтримувати конкурентоспроможність, зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати перевагу над конкурентами.

Термін «конкурентна стратегія» виник наприкінці 1970-х років. Його запровадив американський економіст Майкл Портер. Йому належить поняття та перша типологія конкурентних стратегій. Згодом свої класифікації запропонували Філіп Котлер, Андрій Юданов та інші експерти.

Треба розрізняти конкурентні та маркетингові стратегії. Маркетингова стратегія – ширше поняття. Це загальний план розвитку та просування бізнесу. А конкурентна стратегія – приватний різновид маркетингової. Вона пов'язана виключно із конкурентною боротьбою. В даному питанні кваліфікаційної роботи потрібно з'ясувати навіщо бізнесу потрібна конкурентна стратегія [38].

Ринкова економіка побудована на конкуренції – суперництві компаній за лояльність клієнтів, вигідні умови виробництва та купівлі-продажу сировини. Щоб виграти у цій боротьбі, компаніям потрібна конкурентна стратегія. Від неї залежить успіх бізнесу: чи зможе він вижити, оминати

інших учасників ринку, продавати більше товарів/послуг та нарощувати прибуток.

На думку Майкла Портера, у бізнесі існують і безперервно взаємодіють один з одним п'ять конкурентних сил [25]:

1. Поточні конкуренти. Їхня наявність стримує зростання цін, не дає компанії заробляти більше, змушує посилено вкладатися в просування бренду.
2. Можливість появи нових конкурентів. Це змушує ще активніше витрачатися на виробництво, поліпшення показників товарів та послуг і маркетинг.
3. Наявність продуктів-замінників. Конкуренція між взаємозамінними товарами (кофта/ светр) та послугами (проїзд автобусом/тролейбусом) визначає рівень цін, вимагає від інших учасників ринку, витрат на просування.
4. Вплив клієнтів. Компанія повинна підлаштовуватися під їх потреби та платоспроможність.
5. Вплив постачальників. Від них залежить ціна і якість сировини, собівартість продукції підприємства.

Стратегії допомагають проаналізувати ці сили та ефективно управляти ними. Сучасні вітчизняні фахівці зазначають, що зараз у світовому бізнесі конкуренція зростає і стає жорсткішою, тому компаніям особливо потрібна конкурентна стратегія.

Розглянемо основні види та ключові типології стратегій конкуренції [32].

1. За Майклом Портером. Це перша та класична класифікація. Вона включає три стратегії:
  - а) Лідерство за витратами. Бренд скорочує витрати на виробництво, сервіс і просування, щоб досягти мінімальної собівартості продукту. Це дозволяє встановити ціни нижче за конкурентів і переманити клієнтів до себе, або залишити ринкову вартість і отримувати більше прибутку через



скорочення витрат.

Витрати знижують будь-якими можливими способами: знаходять дешевшу сировину, скорочують штат і автоматизують бізнес-процеси, відмовляються від тих чи інших каналів реклами, вибирають офісне приміщення з недорогою орендою. В ідеалі якість продуктів залишається не гіршою, ніж у конкурентів, а також відповідають очікуванням клієнтів.

Цей варіант підходить, якщо ринок масовий, цільова аудиторія чутлива до цін, а продукт ходовий та зі стандартними споживчими властивостями. Наприклад, дерев'яні зубочистки різних марок практично нічим не відрізняються одна від одної. Багато покупців оберуть ті, які дешевші.

Ризики та недоліки [19]:

- конкурентам легко скопіювати методи роботи;
- інші бренди можуть ще більше скоротити витрати, обійти компанію за показниками собівартості, зробити ціни ще нижчими;
- можлива ситуація, коли витрати через витрати перевищують економію та погіршують рентабельність: наприклад, дешева сировина значно зіпсує якість товару, і споживачі перестануть його купувати;
- бренд ризикує захопитися витратами та забути про інші важливі моменти: розробку новинок, підтримку іміджу;
- клієнти можуть змінити пріоритети: почати вибирати не за ціною, а за іншими параметрами.

б) Диференціація. Компанія шукає, розвиває та просуває свої унікальні характеристики, які виділяють її серед конкурентів. Це може бути одна або кілька відмінних рис, затребуваних у широкої аудиторії. Тут бізнес не скорочує витрати, а, навпаки, посилено вкладається у виробництво, обслуговування, просування.

Диференціацію проводять за фізичними та абстрактними критеріями [36]:

- характеристикам товару (смакові та технічні властивості, дизайн);
- технологіям виробництва (екологічний підхід);

- обслуговування (швидка доставка);
- іміджу (особлива престижність бренду, його приналежність до люксового сегменту);
- цінностям (благодійна діяльність).

Суть стратегії полягає в тому, щоб дати споживачам додаткову користь, цінність чи вигоду, яких немає у конкурентів. Тоді клієнти захочуть купувати саме в цієї компанії, а не в інших.

Диференціація особливо актуальна для бізнесу, де цільова аудиторія не дуже чутлива до вартості, готова переплачувати за якість, покращені споживчі властивості продукту, емоції. Це дозволяє компанії піднімати ціни і заробляти більше, збільшувати лояльність аудиторії.

Ризики та недоліки [29]:

- якщо занадто завищити ціни, клієнти підуть до конкурентів, незважаючи на лояльність до конкретної компанії;
- інші компанії у галузі можуть застосовувати аналогічну стратегію, це знецінить перевагу бренду;
- можлива недостатня диференціація, коли клієнти не вважають особливість бренду унікальним і не хочуть за це переплачувати;
- є загроза, що клієнти змінять свої вподобання: те, що раніше для них було важливим, стане неактуальним;
- компанії потрібно вкладати великі гроші, щоб стратегія спрацювала.

в) Фокусування. Якщо попередні дві стратегії орієнтовані масову аудиторію, тут компанія концентрується на вузькому сегменті цільової аудиторії: наприклад, на місцевому / регіональному ринку чи споживачах спеціалізованої продукції. Актуальна для компаній з обмеженими ресурсами чи специфічним продуктом.

У рамках цієї стратегії бізнес також може наголошувати на витратах або диференціації, тобто обходити конкурентів за рахунок зниження вартості або активно позиціонувати переваги.

Ризики та недоліки [11]:

- якщо галузь перспективна, на ринку може з'явитися багато конкурентів.
- конкуренти можуть вийти на ще вузчі підсегменти всередині ніші, тим самим обнуляючи перевагу компанії. Бренду холодильників Sub-Zero належить менше 2% рефрижераторного ринку США, але він володіє 70% сегменту «суперрозкіш» і успішно конкурує з великими гравцями. Компанія орієнтована лише на дуже забезпечену аудиторію.
- є ймовірність, що межа між потребами вузької групи цільової аудиторії та масової аудиторії буде стиратися. До 2020 року медичні маски були потрібні обмеженому колу осіб, а під час пандемії коронавірусу вони були потрібні кожній людині.
- стратегію легко запозичувати.

Спочатку Портер стверджував, що комбінувати ці стратегії не можна: витрати та диференціація – два альтернативних та несумісних варіанти, оскільки їхня суть суперечить одна одній. Для витрат важлива максимальна економія, а для диференціації – нарощування витрат. Однак пізніше він зазначив, що в окремих випадках це можливо, але тільки за відповідних умов.

2. За Філіпом Котлером. Американський економіст та маркетолог Філіп Котлер класифікував конкурентні стратегії в залежності від становища компанії на ринку.

а) Лідери. Бренди, які займають провідні місця на ринку, використовують такі стратегії [27]:

- розширення ринку. Компанія залучає нових клієнтів, пропонує більше способів використання продуктів, спонукає покупців інтенсивніше застосовувати їх.
- оборона та наступ. Бренд відстоює свою частку ринку за допомогою «бойових дій»: створює бар'єри (випускає новинки), захищає вразливі місця, випереджає або відбиває атаки конкурентів (наприклад, знижує ціни), виходить на нові ринки для оборони/настання у майбутньому, відходить

назад та фокусується на перспективних напрямках.

- розширення частки ринку. Компанія збільшує свою присутність у галузі: інвестує, масштабує виробництво, нарощує штат, будує нові об'єкти, закуповує обладнання.

б) Претенденти на лідерство. Це компанії, які прагнуть збільшити свою частку ринку. Вони активно атакують лідерів та інших конкурентів. Їхні стратегії:

- лобова атака. Удар із сильних сторін суперників (випуск удосконалених продуктів, поліпшення сервісу, незвичайна реклама).
- фланговий наступ – атака на слабкі місця конкурентів (наприклад, виявлення нових потреб цільової аудиторії, які знайшли інші компанії).
- обхідне маневрування, атаки з тилу – відмова від прямої конкуренції, наступ за найлегшими напрямками (наприклад, розвиток дистрибуції у тих місцевостях, які ще не зайняли конкуренти).
- оточення – одночасні удари з фронту, флангів та тилу, щоб супернику довелося оборонятися відразу з усіх боків.
- партизанські атаки – періодичні незначні напади з будь-яких сторін (демпінг, короткі та інтенсивні рекламні кампанії).
- технологічний прорив – розробка принципово нових та покращених технологій (характерно для ІТ-галузі).

в) Послідовники. Це бренди, які не змагаються з лідером, а йдуть за ним:

- повністю чи частково копіюють його: виготовляють підробки, репліки, дублюють товар із незначними відмінностями (наприклад, змінюють дизайн упаковки), запозичують стратегії, методи роботи.
- модифікують продукцію лідера, покращують її споживчі властивості.

г) Нішеві гравці. Це компанії, які займають вузькі ніші, які є нецікавими для великих учасників ринку. Їхня стратегія полягає у спеціалізації. Наприклад, на певній групі цільової аудиторії, невеликій географічній місцевості або одному конкретному продукті.

3. За Джеймсом Муром, Адамом Бранденбургером і Баррі Нейлбаффом. Американський вчений Джеймс Мур запропонував екологічний підхід до конкуренції. За його теорією, компанія – це учасник екосистеми (ділової спільноти). Щоб виживати на ринку, бізнес має співпрацювати один з одним у рамках цього середовища: залучати партнерів та інвесторів, обмінюватися досвідом із колегами, розширювати мережу постачальників.

Водночас усередині спільноти триває боротьба за лідерство. На думку Мура, за таких умов конкурентні переваги пов'язані з умінням будувати екосистеми та управляти ними: управляти напрямками, інвестиціями, техстандартами, вести переговори. Також конкуренція може йти лише на рівні різних екосистем.

За цією теорією, Apple – лідер екосистеми електронних гаджетів. У списку її постачальників є інші члени спільноти Samsung, Sony, Motorola. Тобто ці компанії не лише конкурують одна з одною, а й співпрацюють.

Схожу за змістом концепцію розробили Адам Бранденбургер та Баррі Нейлбафф. Вони запропонували ідею співробітництва конкурентів, в основі якої лежить математична теорія ігор. У їх розумінні співробітництво допомагає створити матеріальний продукт (пиріг), а конкуренція – з цього вигоду (відрізати свій шматок).

Якщо дотримуватися цієї теорії, можна досягти «необов'язковості програшу»: відразу всі учасники ринку зможуть бути успішними. Це називається «гра з ненульовою сумою».

При виборі конкурентної стратегії треба враховувати низку факторів [14]:

- цілі (чого саме компанія хоче досягти за допомогою стратегії);
- привабливість ніші (чи можливо отримати у ній прибуток у довгостроковій перспективі);
- рівень конкуренції у галузі;
- своє становище на ринку щодо конкурентів;

- переваги компанії, які можна взяти за основу;
- ресурси, фінансові можливості;
- потенційні зміни на ринку у майбутньому.

Бізнес вивчає ці чинники (зокрема через SWOT-аналіз) та вибирає оптимальну стратегію. Допустимо поєднувати різні варіанти, які не суперечать один одному.

Наприклад, невеликій компанії зі специфічним продуктом та обмеженими ресурсами підійде фокус на витратах, а для лідера галузі з широкими можливостями доречні диференціація та/або розширення частки ринку. Після вибору стратегії компанія складає та впроваджує конкретний план дій. У цьому беруть участь найвище керівництво, топ-менеджери, підрозділи з корпоративного розвитку та стратегічного планування, зовнішні експерти, консультанти [30].

## **1.2. Основні принципи та особливості побудови конкурентних стратегій в умовах невизначеності та ризику**

У сучасних умовах ринку створення якісного продукту є недостатньою умовою розвитку бізнесу. Тому важливу роль відіграє маркетингова діяльність, що забезпечує та супроводжує процес управління для підприємства. Напрями цього процесу можуть бути різними, але найбільш важливим і загальним для всіх комерційних організацій стає задоволення потреб та потреб клієнта [15].

Принципи стратегічного маркетингу відіграють важливу роль у розробці та управлінні стратегіями конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ці принципи визначають основні напрями діяльності та допомагають досягти поставлених цілей [7].

Першим принципом є аналіз ринку та середовища, в якому працюють конкуренти. Сюди входить механізм дослідження [39]:

- основних потреб та переваг цільової аудиторії;

- аналітичне дослідження конкурентів та розуміння особливостей ринку.

Другий принцип полягає у визначенні цілей та стратегії. Підприємство має визначити свої довгострокові та короткострокові цілі, а також розробити стратегію, яка дозволить досягти цих цілей.

Третій принцип – сегментація ринку та визначення цільової аудиторії.

Підприємство повинно розділити ринок на сегменти та визначити, якому сегменту буде націлена його маркетингова активність.

Четвертий принцип – позиціонування та диференціація. Підприємство має визначити свою унікальну пропозицію та спосіб виділитися серед конкурентів, щоб привернути увагу та лояльність цільової аудиторії.

П'ятий принцип – розробка конкурентних міксів. Підприємство повинно визначити оптимальний набір конкурентних інструментів, таких як ціна, продукт, просування та розподіл, щоб ефективно досягти своїх конкурентних цілей.

Шостий принцип – контроль та аналіз результатів. Підприємство повинно систематично контролювати та аналізувати результати своїх конкурентних дій, щоб внести коригування та оцінити їх ефективність.

Застосування цих принципів дозволяє підприємствам розробляти та реалізовувати ефективні стратегії маркетингу, що в свою чергу сприяє досягненню успіху на ринку та задоволенню потреб цільової аудиторії [26].

Стратегія конкурентоспроможності визначає курс розвитку підприємств та організацій. Грамотний раціональний підхід до розробки та реалізації стратегії дозволить підприємству досягти поставленої мети, досягти успіху [17].

До особливостей стратегічного планування конкурентоспроможності у сфері бізнесу можна віднести [20]:

- процес формування стратегії завершується не негайною дією, а виникненням загальних напрямів, просування які мають призвести до підвищення ефективності бізнесу;

- під час розробки стратегії слід застосовувати більш скорочений обсяг інформації, ніж під час вибору оперативних управлінських рішень;
- нова інформація з'являється у процесі розробки управлінських рішень.

Процес розробки стратегії конкурентоспроможності є складним і трудомістким [11]. Стратегія конкурентоспроможності в бізнесі включає:

1. Тривале за часом планування.
2. Детальний аналіз структури запланованих ринків збуту продукції.
3. Прогноз розвитку.
4. Конкурентні переваги.
5. Принципи ціноутворення.
6. Ефективної позиціонування підприємства.

Процес розробки маркетингової стратегії в сфері бізнесу здійснюється послідовно, поетапно (рис.1.1) [9].



Рисунок 1.1. Особливості та етапи розробки стратегії маркетингу у сфері малого бізнесу

На першому етапі проводиться глибокий аналіз зовнішнього та



внутрішнього середовища підприємства, на основі чого формулюються цілі та прогнозуються можливі варіанти розвитку бізнесу. Потім здійснюється вибір найбільш раціональної стратегії з позиції можливостей та цілей організації. Після цього відбувається впровадження стратегії, її моніторинг та зміна, якщо були виявлені недоліки. Оцінку ефективності стратегії конкурентоспроможності потрібно розраховувати кожному етапі [34].

В процесі розробки стратегії конкурентоспроможності для суб'єктів бізнесу важливим моментом є дотримання наступних послідовних кроків [13]:

1. Аналітичне дослідження цільової аудиторії.
2. Формування цілей та основних показників, що визначають рівень ефективності.
3. Розробка унікальної пропозиції.
4. Формування каналів маркетингу.
5. Розробка контенту та рекламних матеріалів.
6. Впровадження стратегії та аналіз результатів.

Є спеціальні методи оцінки, такі як, наприклад, якісний та кількісний методи, бальні методи, соціологічні та інші.

Стратегія визначає варіанти та шляхи розвитку діяльності підприємств та організацій у різних умовах ринку. Конкурентоспроможна стратегія кожного підприємства є індивідуальною через певні сформовані особливості [26].

Розуміння того, як працює конкурентна стратегія в бізнесі, важливе для кожного підприємства чи організації. Стратегія конкурентоспроможності дозволяє не лише залучити нових клієнтів, а й утримати старих. Також вона допомагає мінімізувати витрати, підвищити впізнаваність бренду та вийти на новий рівень продажу. В результаті бізнес стає більш конкурентоспроможним та стійким до зовнішніх змін. Отже, для всіх підприємств та організацій, не залежно від сфери бізнесу питання розробки та реалізації грамотної маркетингової стратегії є найбільш гострим і вимагає посиленої уваги [13].

### 1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних стратегій в умовах ризику та невизначеності

У сучасних динамічних умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється і ускладнюється, стратегічний аналіз підприємств стає необхідною та важливим завданням для визначення напрямку розвитку та досягнення конкурентоспроможності на ринку [18].

Стратегічний аналіз підприємства — це механізм дослідження внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства з метою визначення його поточного стану та можливостей для розвитку у майбутньому. Найбільш поширеними методами аналізу маркетингової стратегії підприємства є:

- SWOT-аналіз
- PEST-аналіз
- матриця Ансоффа
- модель за Г. Стейнером
- PESTLE
- матриця БКГ тощо.

Розглянемо їх докладніше. SWOT-аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це метод стратегічного планування, який допомагає компаніям оцінити їхні внутрішні та зовнішні характеристики.

Назва SWOT-аналізу складається з аббревіатури, що включає такі поняття:

Strengths — сильні сторони. Виділено внутрішні характеристики компанії, які гарантують конкурентну перевагу на ринку. Необхідно систематично зміцнювати сильні сторони, вдосконалювати їх та використовувати у спілкуванні з конкурентами.

Weaknesses — слабкі сторони. Внутрішні характеристики, які уповільнюють темпи зростання бізнесу, що заважають займати лідерські позиції на ринку або є неконкурентоспроможними.

Потрібно відстежувати області, де підприємство не таке сильне, розробляти програми, що дозволяють мінімізувати ризики впливу слабких сторін ефективність підприємства.

Opportunities – можливості. Слід вивчити можливості визначення джерел зростання прибутку.

Threats – погрози. Враховуються негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть чинити вплив на конкурентоспроможність організації та втрати частки ринку. Загрози повинні оцінюватись з погляду ймовірності їх виникнення у короткостроковий період.

Таким чином, SWOT-аналізу є планом дій, в якому вказується пріоритетність виконаних завдань, ресурси на їх виконання та строки виконання. Слід проводити SWOT-аналіз один раз на рік. SWOT-аналіз є одним із перших кроків аналізу бізнесу при створенні маркетингового плану.

Оцінка всіх цих факторів допоможе підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливі шляхи розвитку та ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем [27].

Переваги SWOT-аналізу [16]:

1) Може застосовуватися до будь-якого підприємства та ситуації. Аналіз настільки простий за своїм складом, що може застосовуватися до будь-якої компанії у будь-якій галузі. Він також може бути використаний серед широкого спектру ситуацій та стратегічних ініціатив.

2) Один інструмент може розкрити чотири сторони підприємства. У той час як інші інструменти оцінки можуть бути в змозі оцінити лише один сценарій за один раз, процес SWOT може сказати компанії чотири речі за один раз.

3) Бюджетний. Цей аналіз не потребує дорогого програмного забезпечення або консультанта, який допоможе їм у цьому процесі.

4) Простота аналізу. Немає необхідності в навчання або технічні навички для проведення цього процесу.

Недоліки SWOT-аналізу [33]:

1) Аналіз не розставляє пріоритети та значущість отриманих результатів, якщо лідери не мають уявлення про пріоритети і тому може бути важко вирішити, що слід робити в першу чергу.

2) Аналіз суб'єктивний. SWOT-аналіз є настільки ж функціональним, наскільки і дані, вміщені до нього. Це буде відображати досвід людини, яка проводить аналітичне дослідження. Це унеможливорює отримання об'єктивних даних, що стосуються SWOT, тому керівники можуть задатися питанням, чи корисна ця інформація.

3) Занадто багато думок для розгляду. У процесі SWOT, ймовірно, будуть входити різні менеджери. Хоча всі їхні думки можуть бути важливими, важко врахувати усі їхні зауваження. Тому деякі думки не будуть взяті до розгляду.

Модель формування стратегічного плану, запропонована І. Ансоффом відрізняється від моделі Гарвардської групи по ряду ключових аспектів [2]:

1) Формалізовані цілі.

У моделі І. Ансоффа вводиться поняття формалізованих цілей, які є чітко визнаними та вимірними, на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва, що часто характеризують модель Гарвардської групи. Формалізовані цілі дозволяють чітко визначити напрямки та пріоритети стратегічного планування.

2) Опис процесу планування.

І. Ансофф зробив спробу опису процесу стратегічного планування у вигляді певної формалізованої блок-схеми, що включає розробку списків факторів, що враховуються при прийнятті рішень, та їх пріоритизацію з призначенням вагових коефіцієнтів. Також у моделі І. Ансоффа приділяється увага різним діаграмам та правилам вибору альтернатив. Це дозволяє систематизувати прийняття стратегічних рішень та забезпечити структурований підхід до стратегічного планування.

Процес стратегічного планування щодо моделі І. Ансоффа починається з визначення початкових цілей розвитку підприємства, які реагують на

зовнішні сегменти.

Аналіз довкілля дозволяє підприємству оцінити конкурентні переваги, небезпеки та можливості, які можуть вплинути на його діяльність. Аналіз внутрішніх ресурсів і здібностей допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні галузі для поліпшення та розвитку. На основі цих аналізів та оцінок підприємство може прийняти стратегічні рішення про розширення на ринки збуту, диверсифікації виробництва або інші стратегічні кроки, спрямовані на досягнення поставленої мети розвитку. Такий підхід допомагає підприємству адаптуватися до умов ринку, що змінюються, і забезпечити свою конкурентоспроможність та успішний розвиток.

Згідно з моделлю І. Ансоффа розробляються різні стратегії. Дані стратегії, у своїй сукупності чи окремо, формують загальну стратегію продукт/ринок підприємствам. Такий підхід дозволяє підприємству систематично підходити до розвитку та розширення своєї діяльності, враховуючи як внутрішні чинники, так і зовнішні можливості, і загрози [11].

Розробка загальної стратегії продукт/ринок на основі системного підходу до управління дозволяє підприємству оптимально вибудовувати свою діяльність, враховуючи взаємозв'язок усіх елементів організаційної структури та спрямованість на досягнення поставленої мети розвитку.

І. Ансофф також наголошував на важливості включення фінансової та адміністративної стратегій у загальний стратегічний план розвитку підприємства. Фінансова стратегія спрямована на забезпечення зростання фінансового потенціалу підприємства і включає у себе набір правил та засобів для досягнення цієї цілі. Адміністративна стратегія, згідно Ансоффу, є набором правил з організаційного розвитку підприємства. Вона спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів, управління персоналом, структурування діяльності та забезпечення ефективного функціонування підприємства загалом. Ця стратегія допомагає створити сильну та стійку організаційну структуру, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності бізнесу [18].

Модель Г. Стейнер має деякі подібності з моделлю Гарвардської школи бізнесу, особливо щодо всебічності охоплення та послідовності етапів планування. Однак у ній також є відмінні риси, які роблять її самостійною.

По-перше, у моделі Г. Стейнера приділяється велика увага деталізації результатів дії, що може бути не так очевидно виражено в інших моделях. Також важливо відзначити, що модель Г. Стейнера прагне поєднати різні підходи до планування, включаючи елементи з моделей Гарвардської групи та І. Ансоффа.

По-друге, зв'язок між стратегічним, середньостроковим та тактичним плануванням є ключовим аспектом моделі Г. Стейнера. Він чітко наголошує на важливості інтеграції цих рівнів планування для успішного формування стратегічного плану. Вказівка на послідовність «довгострокове – середньострокове – тактичне планування» допомагає структурувати процес планування та забезпечує логічний зв'язок між різними часовими горизонтами.

Стратегічне планування конкурентоспроможності може охоплювати широкий спектр діяльності, пов'язаної з підприємництвом, і включати в себе безліч об'єктів та аспектів, таких як: прибутковість, капітальні вкладення, організація виробничого процесу, ціноутворення, трудові відносини, маркетинг, фінанси, технологічні можливості, науково-дослідні роботи та розробки (НДДКР). Інноваційні проекти, дослідження та розробки нових продуктів і т.д. [4].

Агілар Ф. вважається творцем PESTEL Analysis. Він включив інструмент сканування під назвою ETPS до своєї книги «Аналіз бізнес-середовища». Пізніше назва була змінена для створення поточної аббревіатури. Даний аналіз включає аналіз наступних областей: політична, економічна, соціальна технологічна, правова, довкілля.

Аналіз PESTLE має кілька переваг, у тому числі [37]:

- 1) Дуже корисний інструмент для розуміння загальної картини середовища, в якому працює бізнес, а також можливостей та загроз, які його

оточують. Так що можливості можуть бути використані та мінімізувати ризики чи загрози.

2) Інструмент, щоб зрозуміти всі ризики, пов'язані зі зростанням або зниженням бізнесу, а також становище, потенціал та стратегічний напрямок для бізнесу та організацій.

3) Універсальний інструмент орієнтації, що дозволяє з'ясувати, чи впливає організація у контексті довкілля на все те, що відбувається [25].

Матриця БКГ (Boston Consulting Group) є інструментом, що широко використовується для стратегічного аналізу позицій товарів компанії на ринку. Вона допомагає класифікувати продукцію за чотирма категоріями залежно від частки ринку та темпів зростання [10]:

1. Зірки (Stars). Продукти з високою часткою ринку та швидкими темпами зростання. Зірки вимагають великих інвестицій, але приносять значний прибуток у майбутньому. Компанії повинні стратегічно інвестувати у зірки, щоб утримати свої позиції на ринку.

2. Дійні корови (Cash Cows). Продукти, які мають високу частку ринку, але низькі темпи зростання.

3. Важкі діти. Низька частка ринку, але високі темпи зростання.

Якісні характеристики довкілля є основою для проведення стратегічного планування ринкової поведінки підприємств малого бізнесу, оскільки вони дозволяють ідентифікувати сукупність факторів, які перш за все повинні бути прийняті до уваги особами, які приймають рішення. Всі ці аспекти зовнішнього середовища аналізуються за допомогою PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological).

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент для довгострокового планування конкурентоспроможності у бізнесі, який дозволяє підприємствам врахувати вплив чинників довкілля. PEST-аналіз використовується в процесі формування конкурентних стратегій як інструмент дослідження макроекономічних факторів середовища, що впливають на функціонування як окремого підприємства, так і галузей народного господарства загалом.

Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення та мінімізувати помилки.

У різних дослідженнях існують множинні варіанти проведення PEST-аналізу, які включають дослідження законодавчого та правового середовища, а також значну кількість розширених індикаторів екологічної безпеки та пріоритетів політики сталого розвитку в регіонах присутності підприємства (PESTLE-, STEEPLE-, STEEPLED- та STEER-аналіз).

Цілком зрозумілим є те, що для кожного регіону присутності підприємства необхідно вибрати ті чинники, які становлять найбільший вплив на розвиток місцевого співтовариства, наприклад, ступінь зрілості промисловості та наявності інфраструктури, яка зможе підтримати конкурентну перевагу підприємства.

Низка досліджень може спиратися на концепцію корпоративної соціальної відповідальності та важливості демографічних показників, а також локальних нормативних вимог до розвитку місцевого соціально-психологічного економічного середовища.

Своє коло методів застосовується на кожному етапі стратегічного планування, тому не слід обмежуватись одним методом для отримання більш об'єктивного, детального та достовірного результату аналізу [5].

Таким чином, поняття «стратегічний аналіз підприємства» містить в собі розуміння того, що це один елемент стратегічного планування, спрямований на об'єктивну оцінку конкурентних переваг підприємства та його перспектив на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що передбачає формування стратегії розвитку та її реалізацію. Тому здійснення стратегічного аналізу підприємства необхідно для правильного вибору стратегії дій, що дозволяє максимально ефективно використовувати існуючі ресурси та долати перешкоди на дорозі до досягнення поставленої мети [12].

Найчастіше дані методики використовуються в комбінації одна з одною, так як це дає можливість точніше і достовірно визначити конкурентні



переваги організації.

Доцільно докладніше розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств та організацій:

Індексний метод. Для розрахунку індексу конкурентоспроможності організації було розроблено формулу (1.1):

$$K_p = 0,15 E_p + 0,29 F_p + 0,23 E_c + 0,33 K_t \quad (1.1)$$

де  $K_p$  – індекс конкурентоспроможності підприємства;

$E_p$  – показник ефективності виробництва;

$F_p$  – показник оцінки фінансового стану підприємства;

$E_c$  – показник ефективності збуту та просування продукту;

$K_t$  – показник загальної конкурентоспроможності товару.

Метод рейтингової оцінки. Заснований на побудові рейтингів та відрізняється важливістю отримання максимально достовірної інформації, яка має бути врахована на максимальному рівні та з постійною періодичністю.

Рейтинги підприємств, що оцінюються, повинні складатися в один і той ж період функціонування підприємств, що оцінюються. Науковці пропонують складати рейтинги за коштами розрахунку «середньоквадратичних відхилень», які порівнюються на основі базових значень з фактичними, використовуючи таку формулу (1.2):

$$X_{ij} = K_{ij} \div S_j \quad (1.2)$$

тут  $X_{ij}$  – «нормований»  $j$ -й фактор оцінки у  $i$ -го конкурента;

$K_{ij}$  – «вихідний»  $j$ -й фактор оцінки у  $i$ -го конкурента;

$S_j$  – «еталонний»  $j$ -й фактор оцінки для всіх конкурентів.

Так експертами встановлюються певні критерії, властиві досліджуваній галузі по кожному конкуренту окремо, при цьому важливо мати високу

узгодженість думки експертів.

Кожен критерій має значення нормативного, тобто максимально можливого, якого має прагнути підприємство, воно вважається еталонним та приймається за стовідсоткове значення. Це значення і стає базовою основою для складання рейтингової оцінки. По кожному окремому критерію проводиться розрахунок «середньоквадратичного відхилення», яке порівнюється з критерієм «еталон».

Дане відхилення повинно якнайменше відрізнятися від еталонного значення, що буде свідчити про високу конкурентоспроможності цього критерію. При високих відхиленнях проводиться оцінка факторів які спричинили ці відхилення та проводиться діагностика напрямів з ліквідації чи зниження цього відхилення.

Слід зазначити тісний взаємозв'язок рейтингових та бальних методів, який виявляється в тому, що при використанні обох методів обраним критерієм встановлюється той чи інший бал. Однак рейтинговий метод базується не лише на кількісних значеннях, а й на якісних, які оцінюються за шкалою «добре» - «задовільно» - «погано». Перевагою методу побудови рейтингу є його швидкість застосування, проте більш точні дослідження фахівці з маркетингу отримують за допомогою бального методу [22].

Метод бальної оцінки. Даний метод відрізняється своєю високою достовірністю отриманих даних про конкурентні переваги організацій, що досліджуються. Він проводиться у взаємозв'язку суб'єктів функціонування підприємства при якому кожен із них задає свої найкращі параметри для оцінки того чи іншого показника конкурентоспроможності.

Розрахунково-графічні методи: метод багатокутника, радара, секторів. Дані методи користуються широкою популярністю серед фахівців із маркетингових досліджень. Насамперед, це пов'язано з наочністю отриманих результатів та в достатньо оперативному отриманні необхідних даних щодо дослідження. Однак порівняно з іншими методами вони дають вужчу оцінку критеріїв конкурентоспроможності організації. Більш ефективним з даних

методів вважається метод радара, за допомогою якого можна з'єднати різні критерії конкурентоспроможності в єдиний інтегральний показник.

Функціональний метод. Заснований на оцінці функціональних особливостей тих чи інших факторів конкурентного середовища, причому він проводиться у взаємозв'язку двох підходів, як із боку тих, хто виробляє товари, так і з боку тих, хто їх споживає.

Метод з урахуванням частки ринку, яку контролює підприємство. Даний метод заснований на розрахункових діях, спрямованих на визначення займаної частки ринку.

На узагальнення потрібно зазначити, що конкурентне середовище є суперництвом між учасниками ринкової економіки за найкращі умови виробництва, купівлі-продажу товарів. Конкурентоспроможність є здатністю виробляти товари та надавати послуги так само або більш продуктивно та ефективно, ніж відповідні конкуренти. На конкурентоспроможність компанії впливають як зовнішні, і внутрішні чинники. В рамках основних методів оцінки конкурентоспроможності необхідно відмітити обов'язковість складання матриці БКГ, проведення PEST- та SWOT-аналізів, що дозволяють проаналізувати багато характеристик бізнесу в різних операційних сферах його діяльності, що впливає в свою чергу на позицію компанії щодо її конкурентів.

Щоб забезпечити точність та різноманітність оцінки, можна використовувати різні методи окремо, але також можна використовувати їх в поєднанні. У суспільстві існують різні методи, які дозволяють кожному конкретному підприємству обрати найбільш ефективний чи найпростіший метод оцінки. Проаналізувавши сукупність всіх факторів можна безпомилково визначити відповідні в конкретній ситуації методи, щоб дати найбільш точну та релевантну оцінку конкурентоспроможності підприємства [20].

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АСПЕКТІВ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**  
**(на прикладі ТОВ «Симфонія тепла»)**

**2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ**  
**«Симфонія тепла»**

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Симфонія тепла» було зареєстроване 24.05.2012 за адресою : проспект Свободи, буд. 19, м. Суми, Сумська обл., 40016, Україна. На момент реєстрації статутний фонд складав 10 000.00 грн

Телефон: +38 (050) 4460713

Керівником компанії з 09.06.2016 є Сахненко Андрій Анатолійович.

Основними видами діяльності ТОВ «Симфонія тепла» є:

- 46.74 – Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 – Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.52 – Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Окрім головного підприємства ТОВ «Симфонія тепла», яке знаходиться в м. Суми, також функціонують філії в м. Київ, м. Дніпро, м. Чернігові, м. Полтава, м. Одеса, м. Кременчук та в м. Рівному.

В табл. 2.1 розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «Симфонія тепла» впродовж трьох років діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів від фінансово – господарської діяльності

ТОВ «Симфонія тепла» за 2022 – 2024 р. р.

| Показники                                                      | Роки    |         |         | Відхилення,<br>2024 р. від 2022 р. |       |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------|-------|
|                                                                | 2022    | 2023    | 2024    | +, -                               | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 71955,7 | 83388,1 | 63441,4 | -8514,3                            | 88,2  |
| Інші операційні доходи                                         | 1900,8  | 2228,3  | 5494,6  | +3593,8                            | 289,1 |
| Інші доходи                                                    | -       | -       | -       | -                                  | -     |
| Разом доходи                                                   | 73856,5 | 85616,4 | 68936   | -4920,5                            | 93,3  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 60237,0 | 69328,4 | 49349,3 | -10887,7                           | 81,9  |
| Інші операційні витрати                                        | 12381,9 | 15625,7 | 18105,6 | +5723,7                            | 146,2 |
| Інші витрати                                                   | -       | -       | 89,2    | -                                  | -     |
| Разом витрати                                                  | 72618,9 | 84954,1 | 67455,1 | -5163,8                            | 92,9  |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 1237,6  | 662,3   | 1391,9  | +154,3                             | 112,5 |
| Податок на прибуток                                            | 1237,6  | 185,7   | 258,8   | -978,8                             | 20,9  |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 10007,3 | 476,6   | 1133,1  | -8874,2                            | 11,3  |

Розраховані в табл. 1.1 показники динамік фінансових результатів ТОВ «Симфонія тепла» за 2022 – 2024 р. р. свідчать про те, що сума чистого доходу від реалізації продукції скоротилася на 8514,3 тис. грн, або на 11,8 %, сума інших операційних доходів зросла на 3593,8 тис. грн. або на 189,1 %, загальна сума доходів скоротилася на 4920,5 тис. грн, або на 6,6 %, сума собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) скоротилася на 10887,7 тис. грн, або на 18,1 %, що є позитивним в діяльності аналізованого підприємства.

Загальна сума витрат скоротилася на 5163,8 тис. грн, або на 7,1 %, що також є позитивним фактором в діяльності підприємства. Фінансовий результат до оподаткування хоч і не значно, але все ж таки зріс у сумі на

154,3 тис. грн. або на 12,5 %, сума податку на прибуток скоротилася на 978,8 тис. грн, а сума чистого прибутку скоротилася на 8874,2 тис. грн, або на 88,7 %.

В цілому, не дивлячись на війну, можна говорити про позитивну тенденція в розвитку підприємства ТОВ «Симфонія тепла» протягом 2022 – 2024 р. р.

В табл. 2.2 розглянемо динаміку економічно - фінансових показників ТОВ «Симфонія тепла» впродовж трьох років діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка економічно - фінансових показників діяльності ТОВ «Симфонія тепла» за 2022 – 2024 р. р.

| Показники                                                                 | Роки    |         |         | Відхилення, 2024 р. від 2022 р. |       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|-------|
|                                                                           | 2022    | 2023    | 2024    | +, -                            | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 71955,7 | 83388,1 | 63441,4 | -8514,3                         | 88,2  |
| Основні засоби, тис. грн..                                                | 906,6   | 1806,9  | 2106,2  | +1199,6                         | 232,3 |
| Чисельність працівників, осіб                                             | 107     | 99      | 95      | -12,0                           | 88,8  |
| Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн                              | 174,5   | 250,5   | 279,6   | +105,1                          | 160,2 |
| Фондомісткість                                                            | 0,01    | 0,003   | 0,03    | +0,02                           | 300,0 |
| Фондовіддача                                                              | 79,3    | 46,1    | 30,1    | -49,2                           | 37,9  |
| Продуктивність праці, тис. грн.                                           | 672,5   | 842,3   | 667,8   | -4,7                            | 99,3  |
| Чистий прибуток, тис. грн..                                               | 10007,3 | 476,6   | 1133,1  | -8874,2                         | 11,3  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)              | 60237,0 | 69328,4 | 49349,3 | -10887,7                        | 81,9  |
| Рентабельність , %                                                        | 16,6    | 0,68    | 2,30    | 14,3                            | 13,8  |

Аналіз розрахованих у табл. 1.2 показників свідчить, що вартість ОВЗ зросла на 11996,6 тис. грн, або на 132,3 % , позитивним є зростання фонду оплати праці усіх працівників на 105,1 тис. грн, або на 60,2%. Чисельність працівників скоротилася на 12 чол., або на 11,2 %, Показник фондомісткості

зріс на 0,02, а показник фондівдачі навпаки скоротився на 62,1 %, Негативним явищем є скорочення продуктивності праці на 0,7%, а от негативним можна вважати скорочення суми чистого прибутку на 88,7 %, що в свою чергу призвело до зростання рентабельності на 86,2 %.

## 2.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Симфонія тепла»

Для аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Симфонія тепла» проведемо аналіз діяльності підприємств конкурентів по Сумському регіону.

Найбільші та найпопулярніші підприємства конкуренти для ТОВ «Симфонія тепла» представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Найбільші та найпопулярніші підприємства конкуренти для ТОВ «Симфонія тепла» по Сумському регіону

| Підприємства                  | Товари, які реалізовується                                                  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ТОВ «Симфонія тепла»          | Залізні вироби, водопровідне і опалювальне устаткування і приладдя до нього |
| ТОВ «Стратос»                 | Санітарно – технічне обладнання                                             |
| ПрАт «Сварог Вест Груп»       | Вироби з металу                                                             |
| ЦСМ «Осмолода»                | Водопровідне обладнання                                                     |
| Мережа магазинів «Рембуд»     | Сантехнічне устаткування                                                    |
| Мережа магазинів «Гольфстрім» | Металеві труби для водо нагрівних котлів                                    |
| ТОВ «Моя оселя»               | Будівельні матеріали, товари для дому та ремонту                            |

Здорова конкуренція – це найкращий важіль для розвитку підприємства. На нашу думку, завдяки цьому ТОВ «Симфонія тепла» став лідером у своїй ніші комерційно – торгівельної діяльності. Найбільшими та найпопулярнішими підприємствами – конкурентами для ТОВ «Симфонія тепла» по Сумському регіону за нашим аналізом, є підприємства, що наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підприємства конкуренти для ТОВ «Симфонія тепла» по Сумському регіону

| Підприємство                  | Частка ринку, % |
|-------------------------------|-----------------|
| ТОВ «Симфонія тепла»          | 17              |
| ТОВ «Стратос»                 | 13              |
| ПрАТ «Сварог Вест Груп»       | 10              |
| ЦСМ «Осмолода»                | 8               |
| Мережа магазинів «Рембуд»     | 7               |
| Мережа магазинів «Гольфстрім» | 6               |
| ТОВ «Моя оселя»               | 39              |
| Всього                        | 100             |

Для комплексного дослідження конкурентів ТОВ «Симфонія тепла» складено таблицю 2.5, у якій порівнюються частка ринку та програма маркетингу декількох найбільш вагомих конкурентів ТОВ «Симфонія тепла».

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентоздатності ТОВ «Симфонія тепла» станом на 2024 рік на прикладі реалізації залізних виробів, водопровідного і опаловального устаткування і приладдям до нього

| Назва показника                           | Підприємство         |                 |                           |                               |
|-------------------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|
|                                           | ТОВ «Симфонія тепла» | ТОВ «Моя оселя» | Мережа магазинів «Рембуд» | Мережа магазинів «Гольфстрім» |
| Товар                                     |                      |                 |                           |                               |
| Якість                                    | відмінно             | добре           | добре                     | відмінно                      |
| Наявність запчастин в комплекті до товару | так                  | так             | ні                        | так                           |
| Асортимент найменувань                    | 20                   | 10              | 20                        | 22                            |
| Кредит                                    | 5 днів – 1%          | 5 днів – 1%     | 0,3% за день              | 5 днів – 1%                   |
|                                           | 10 днів – 1,5 %      | 10 днів – 2%    | 10 днів – 2 %             | 10 днів – 2 %                 |
| Реклама*                                  | 3                    | 2               | 4                         | 2                             |
| Стимулювання збуту*                       | 3                    | 3               | 3                         | 3                             |
| Пропаганда*                               | 2                    | 1               | 3                         | 3                             |
| Персональний продаж *                     | 3                    | 2               | 5                         | 2                             |
| Спонсорство*                              | 3                    | 2               | 4                         | 2                             |
| Участь у виставках*                       | 4                    | 3               | 5                         | 4                             |

\* Оцінка від 1 до 5 («1» - не використовується, «5» - активно використовується)



Беручи до уваги рівень цін на товари ТОВ «Симфонія тепла», підприємство знаходиться у більш вигідному становищі порівняно з основними конкурентами.

Проведемо співставний аналіз конкурентів та відобразимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Співставний аналіз конкурентів ТОВ «Симфонія тепла»

| Показники               | Підприємство    |                           |                               |                      |
|-------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                         | ТОВ «Моя оселя» | Мережа магазинів «Рембуд» | Мережа магазинів «Гольфстрім» | ТОВ «Симфонія тепла» |
| Якість продукції        | середня         | середня                   | висока                        | висока               |
| Рівень цін              | високий         | високий                   | середній                      | нижче серед.         |
| Стабільність            | низька          | середня                   | висока                        | середня              |
| Доступність для покупця | низька          | низька                    | середня                       | висока               |

Запропонована співставна характеристика конкурентів дозволяє прогнозувати досить впевнене проникнення ТОВ «Симфонія тепла» на ринок в м. Суми та в цілому в Сумському регіоні. Покупцями, які відвідують торгові точки ТОВ «Симфонія тепла» в м. Суми є як окремі фізичні особи та домашні господарства, так велика кількість підприємств та організації, як функціонують за місцем діяльності ТОВ «Симфонія тепла».

### 2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Симфонія тепла»

За оцінками різних експертів, ринок залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього Сумському регіоні у 2024 році становив 1,2 млрд. грн. Основний його обсяг між собою поділяли залізні вироби (38%) у розмірі 456 млн. грн. та водопровідне обладнання (36%) у розмірі 432 млн. грн. за рік – рисунок 2.1.

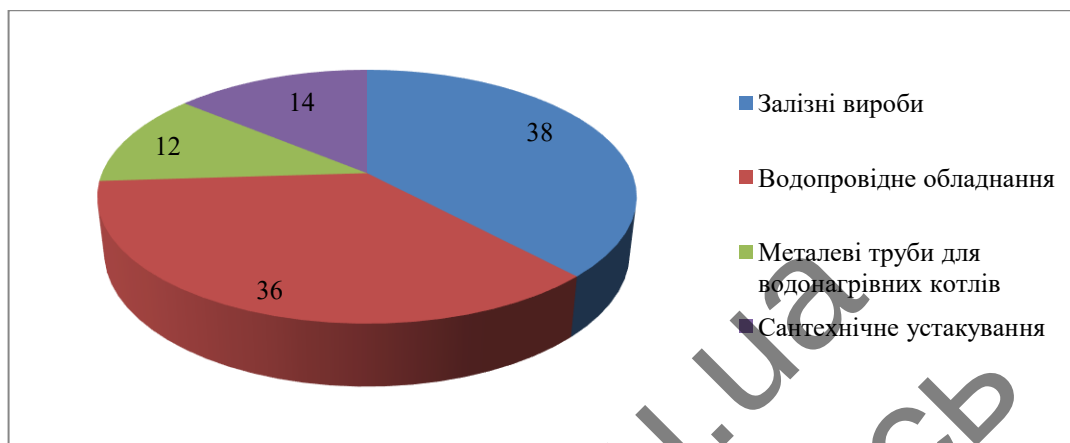


Рисунок 2.1 Ринок залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього Сумському регіоні у 2024 році

Ключовими наслідками зміни макроекономічної ситуації для ринку Сумського регіону стане зниження попиту, зростання цін та падіння купівельної спроможності. Проте дефіцит імпортової сировини та комплектуючих сприятиме оптимізації виробництва, пошуку нових локальних постачальників та постачальників в Європі. Освоєнню нових ніш може сприяти і дефіцит продуктів-субститутів.

PESTEL-аналіз є інструментом аналізу, що широко використовується компаніями, результати якого можуть бути використані в подальшому SWOT-аналізі: виявлені фактори PESTEL-аналізу можна позначити як можливості та загрози для ТОВ «Симфонія тепла».

Сформуємо підсумкову таблицю PESTEL-аналізу для ТОВ «Симфонія тепла» в такий спосіб:

а) сформулюємо фактори (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові), які впливають на ринку в Сумському регіоні.

У результаті отримаємо список факторів, скомбінованих по відповідних розділах;

б) визначимо, як кожен фактор впливає у часі: фактори, що впливають на теперішній час і які припинять впливати протягом 12 місяців позначимо за допомогою символу «Н»; фактори, що впливають зараз і продовжать вплив

понад 12 місяців – «Н/Б»; ті фактори, які зараз не впливають, але почнуть впливати в майбутньому – «Б»; фактори короткочасного впливу (менше 6 місяців) – «К»;

в) визначимо вплив фактору по його типу. Фактори, які позитивно впливають, відзначимо як «+», а негативні як «-»;

г) визначимо динамічний вплив того чи іншого фактора: фактори, які посилюють свій вплив, позначимо символом «>»; фактори, що мають постійний вплив – «=»; ті фактори, які зменшують свій вплив з часом – «<»;

д) визначимо відносну значимість впливу факторів, використовуючи наступну градацію:

1) критичні – фактори, які загрожують діяльності компанії і стратегії розвитку та цілі, що вимагають серйозного перегляду;

2) дуже важливі – ті фактори, які з великою часткою ймовірності викличуть зміну в діяльності ТОВ «Симфонія тепла» в структурі, зовнішніх зв'язків з контрагентами та ін., але не вимагають значного перегляду цілей та стратегії розвитку;

3) важливі – фактори, що впливають обмежено на діяльність ТОВ «Симфонія тепла»;

4) суттєві – що впливають на діяльність ТОВ «Симфонія тепла», без будь-яких істотних змін у структурі та стратегії;

е) не важливі – фактори, що не мають значного впливу на організацію;

ж) сформулюємо як кожен аналізований фактор впливає на діяльність ТОВ «Симфонія тепла» (у чому проявляється або може виявлятися, на що безпосередньо вплине і чого призведе і т.д.);

з) у кожній групі проранжуємо фактори за ступенем їх дії. Згрупуємо фактори всередині кожної групи таким чином, щоб найбільші за впливом фактора знаходилися зверху;

і) отримаємо та проаналізуємо підсумкову таблицю PESTEL-аналізу для ТОВ «Симфонія тепла» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз ринку залізні виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього в Сумському регіоні

| Фактори зовнішнього середовища                                    | Характеристика впливу фактора |          |              |               | Вплив на ТОВ «Симфонія тепла»                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|--------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | За часом                      | За типом | За динамікою | За значимістю |                                                                                                                                                                                                          |
| 1                                                                 | 2                             | 3        | 4            | 5             | 6                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Р. Політичні</b>                                               |                               |          |              |               |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Фактор 1.</b><br>Віна в країні                                 | Н/Б                           | -        | >            | Дуже важливий | Зменшення кількості кінцевих замовників                                                                                                                                                                  |
| <b>Фактор 2</b><br>Програми локалізації                           | Н/Б                           | +        |              | Важливий      | Збільшення нових проєктів у галузях, що розвиваються                                                                                                                                                     |
| <b>Фактор 3</b><br>Програми імпортозаміщення                      | Н/Б                           | -        | =            | Важливий      | Зменшення номенклатури постачання                                                                                                                                                                        |
| <b>Е. Економічні</b>                                              |                               |          |              |               |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Фактори 1.</b><br>Значне збільшення собівартості виробів       | Н/Б                           | -        | >            | Критичний     | Зменшення купівельної спроможності споживачів, відсутність можливості коригування цін по вже укладеним договорам                                                                                         |
| <b>Фактор 2</b><br>Можливе зростання строків виготовлення товарів | Н/Б                           | -        | >            | Важливий      | Штрафні санкції з боку замовників по простроченим договірним зобов'язанням, необхідність закупівлі комплектуючих запчастин з інших, дорожчих джерел; недоотриманий прибуток за відстроченими постачанням |
| <b>Фактор 3</b><br>Нестабільність валютного курсу                 | Н/Б                           |          | =            | Важливий      | можливі ризики, пов'язані з суттєвою втратою прибутку при різкій зміні курсу гривні по відношенню до валют інших країн                                                                                   |
| <b>Фактор 4</b><br>Динаміка рівня інфляції                        | Н/Б                           | -        | =            | Не важливий   | Зменшення доходів кінцевих замовників від реалізації продукції, частковий перехід на дешевші замінники товарі                                                                                            |

Продовження таблиці 2.7

| 1                                                                                                                  | 2   | 3 | 4 | 5             | 6                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S. Соціокультурні</b>                                                                                           |     |   |   |               |                                                                                                                                                               |
| <b>Фактор 1.</b><br>Руйнування логістичних ланцюжків                                                               | Н/Б | - | > | Дуже важливий | Значне збільшення термінів виробництва товарів у зв'язку з закриттям виробництв, дефіцитом матеріалів та ін.                                                  |
| <b>Фактор 2</b><br>Збільшення потреб споживачів, які пов'язані з певними типами товарів                            | Н/Б | - | = | Не важливий   | Збільшення потреб замовників у виробництві певного переліку товарів                                                                                           |
| <b>T. Технологічні</b>                                                                                             |     |   |   |               |                                                                                                                                                               |
| <b>Фактор 1</b><br>Розвиток високотехнологічних галузей промисловості                                              | Н/Б | + | > | Дуже важливий | Збільшення потреб замовників у виробництві певного переліку нового типу продукції                                                                             |
| <b>Фактор 2</b><br>Переоснащення та модифікація обладнання                                                         | Н/Б | + | > | Важливий      | Збільшення потреб замовників, щодо переоснащення та модифікації обладнання                                                                                    |
| <b>E. Екологічні</b>                                                                                               |     |   |   |               |                                                                                                                                                               |
| <b>Фактор 1</b><br>Розвиток екологічно дружніх галузей промисловості                                               | Б   | + | = | Важливий      | Збільшення термінів виробництва певного переліку товарів                                                                                                      |
| <b>Фактор 2</b><br>Екологічні аномалії у регіонах виробництва запчастин та комплектуючих до товарів                | Н/Б | + | > | Важливий      | Збільшення строків виробництва комплектуючих та запчастин у зв'язку з екологічними проблемами                                                                 |
| <b>L. Правові</b>                                                                                                  |     |   |   |               |                                                                                                                                                               |
| <b>Фактор 1.</b><br>Ускладнення процедур отримання дозвільною документації для ввезення комплектуючих та запчастин | Н/Б | + | > | Важливий      | Перевага ТОВ «Симфонія тепла» при наявності необхідної розпорядчої документації (Сертифікати, декларації відповідності та ін.) стосовно інших компаній галузі |

Таким чином, за результатами PESTEL-аналізу було сформульовано найбільш значущі фактори, пов'язані з макросередовищем на ринку залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього в Сумському регіоні. Найбільш важливими факторами є:

- повномасштабні військові дії у зв'язку із вторгненням росії на нашу територію, які вже тривають майже 4 роки ;
- значне збільшення собівартості комплектуючих та запчастин, збільшення термінів виробництва товарів, руйнування логістичних ланцюжків, розвиток нових технологій.

У таблиці 2.8 представлена заповнена підсумкова таблиця п'яти сил Портер.

Таблиця 2.8

Аналіз п'яти сил Портера по відношенню до ринку залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього в Сумському регіоні

| Конкурентна сила                           | Оцінка ступеня                                                                                                                                                                                                  | Опис напрямку впливу конкурентної сили                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Внутрішньогалузева конкуренція          | 5/6 діяльності ТОВ «Симфонія тепла» залежить від даної сили                                                                                                                                                     | На ринку кілька великих гравців, які займають понад 10% ринку                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. Можливість появи нових гравців на ринку | 1/6 – діяльності ТОВ «Симфонія тепла» залежать від цієї сили                                                                                                                                                    | Можливість входу на ринок нових локальних гравців значно обмежена<br>Відсутність необхідності пошуку нових дистриб'юторів у регіоні;<br>Великі замовники розподілені між дистриб'юторами по типу продукції<br>У динаміці останніх двох років спостерігається зменшення числа дрібніших конкурентів                                                 |
| 3. Ринкова влада постачальників            | 5/6 – діяльності ТОВ «Симфонія тепла» залежать від цієї сили у суттєвій мірі.<br>Даний вплив надають лідери ринку виробництва залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього | У локальних дистриб'юторів є обмежений перелік резервних постачальників, у глобальних – суттєвий<br>У постачальників є можливість в односторонньому порядку збільшувати вартість та терміни виробництва за вже розміщеними замовленнями<br>У виробників-монополістів є можливість заробити на дефіциті шляхом значного збільшення вартості товарів |

Продовження таблиці 2.8

| 1                                    | 2                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Загроза появи товарів субститутів | 3/6 залежність діяльності ТОВ «Симфонія тепла» нижче середнього рівня | Розвиток технологій дозволяє виробляти товари з їх використанням<br>Дефіцит сировини та подорожчання виробів змушує кінцевих замовників розглядати інші способи реалізації товарів<br>Подорожчання товарів у виробників-лідерів та збільшення термінів поставки сприяють відходу від лідерів до більш дрібних виробників |

З проведеного аналізу можна зрозуміти, що найбільш впливовим фактором є внутрішньогалузева конкуренція. Причому при аналізі зазначається, що найбільший вплив мають і надають саме закордонні дистриб'ютори ринку виробництва залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування.

Зазначимо, що внутрішньогалузева конкуренція є і між локальними дистриб'юторами, але у меншому обсязі. Великі замовники, в своїй більшості, мають довгострокові відносини та проекти з певними дистриб'юторами, що не дає значної можливості для інших компаній доєднатися до існуючого бізнесу.

Також варто враховувати відхід з ринку менших компаній дистриб'юторів, що не входять до топ-30. Наслідок впливу факторів та трансформація ринку змушує більш слабкі компанії йти з ринку, що означає перерозподіл їхньої частки продажів у бік лідерів ринку.

Можливість появи нових гравців ринку є найменшою за значимістю та впливом силою. Аналіз показує, що ТОВ «Симфонія тепла» не залежить від цієї сили.

Причиною цього є, перш за все, високі бар'єри для входу нових компаній – це і високі капіталовкладення на запуск виробництва, утримання спеціалістів, складу, маркетингових дій, необхідність у сертифікації продукції, наявності дистриб'юторських угод та ін.

Крім того, самі виробники залізних виробів, водопровідного і

опалювального устаткування і приладдя до нього не прагнуть збільшення каналів збуту чи залучення нових дистриб'юторів для просування своєї продукції: це може викликати як негативну реакцію з боку поточних дистриб'юторів, так і неспроможність чи низьку кваліфікацію нового дистриб'ютора. Насправді, закордонні виробники залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього прагнуть навпаки звужувати та оптимізувати канали дистрибуції і це стосується не тільки провідних компаній – лідерів, а й менших компаній.

У замовника є можливість впливати на ціни за наявності кількох дистриб'юторів аналогічної продукції, крім того, у великих замовників є можливість закуповувати продукцію безпосередньо у виробника, проводити тендери та конкурси та ін.

Ринкова влада постачальників є силою високого ступеня. Це відноситься, перш за все, до провідних виробників залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього.

В українських дистриб'юторів є лише обмежений список резервних постачальників, тоді як у глобальних постачальників однотипної продукції значно більше.

Вендори, особливо провідні виробники, мають можливість в односторонньому порядку збільшувати вартість та строки виробництва не лише на майбутні, а й на розміщені замовлення. Ступінь впливу дистриб'юторів тим менше, чим більшу частку ринку займає конкретний виробник залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього.

За результатами аналізу 5 сил Портера можна підсумувати все вищесказане та сформулювати основні дані для наступного SWOT-аналізу:

- до можливостей віднесемо зменшення числа конкурентів на ринку та можливість перерозподілу їх частки на користь решти гравців;
- до загроз ринку варто віднести зростання та посилення позицій глобальних дистриб'юторів, а також значний рівень залежності від провідних



виробників залізних виробів, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього у портфелі брендів дистриб'ютора.

Для проведення SWOT-аналізу складемо матрицю первинного SWOT-аналізу, а саме зведемо сильні та слабкі сторони ТОВ «Симфонія тепла», а також можливості та небезпеки зовнішнього середовища в матрицю 2x2.

Сильні сторони (S) – ТОВ «Симфонія тепла», це його внутрішні характеристики, які є відмінними і сприяють зміцненню становища на ринку, тобто його конкурентні переваги.

Слабкі сторони компанії (W) – внутрішні характеристики ТОВ «Симфонія тепла» через які відбувається відставання від конкурентів, і які зменшують частку присутності на ринку.

Крім сформульованих слабких сторін у цьому аналізі можна додати і такі:

- відсутність логістичної гнучкості: ТОВ «Симфонія тепла» використовує обмежену кількість логістичних ланцюжків та постачальників. Більшість перевезень здійснюється автотранспортом. Ціни на автотранспорт зросли істотно і відсутність гнучкості в доставці товарів, також істотно впливає на собівартість і термін поставки.

Провідні конкуренти застосовують усі види доставки товарів та проробляють нові маршрути, щоб за різних обставин мати різні варіанти постачання;

- мала кількість закупівель за неавторизованим напрямком дистрибуції, особливо з європейськими дистриб'юторами.

Можливості (O) – зовнішні фактори ринку, які створюють позитивні умови для розвитку галузі та діяльності ТОВ «Симфонія тепла» .

Загрози (T) – фактори, які здійснюють значний негативний вплив на розвиток компанії та її ТОВ «Симфонія тепла» та його конкурентні позиції.

Елементи первинної матриці SWOT-аналізу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Матриця первинного SWOT-аналізу ТОВ «Симфонія тепла»

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність довгострокових контрактів з покупцями</li> <li>2. Імідж компанії на ринку</li> <li>3. Висококваліфікований персонал</li> <li>4. Наявність ексклюзивної дистрибуції</li> </ol> | <p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність логістичної гнучкості</li> <li>2. Незначність складської моделі дистрибуції</li> <li>3. Відсутність дублюючих виробників аналогічної продукції</li> <li>4. Низький рівень неавторизованої дистрибуції</li> </ol> |
| <p><b>Можливості (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток нових проектів та галузей</li> <li>2. Зменшення числа конкурентів на ринку</li> <li>3. Впровадження нових технологій у виробництво промислової упаковки</li> </ol>                 | <p><b>Загрози (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руйнування логістичних ланцюжків</li> <li>2. Сильне збільшення собівартості товарів</li> <li>3. Значне збільшення термінів постачання комплектуючих</li> <li>4. Зростання глобальних дистриб'юторів</li> </ol>                      |

На основі проведеного SWOT аналізу сформуємо чотири комбінації різних стратегічних альтернатив із наступним зіставленням сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища. В результаті проведення SWOT-аналізу буде отримано основні стратегічні альтернативи у реаліях сучасного ринку.

Кожен із експертів має оцінити фактор конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла» за п'ятибальною шкалою, де 5 – це максимальна оцінка, 1 – мінімальна оцінка. Після того, як бали по кожному фактору будуть виставлені, необхідно визначити середнє значення фактора і загалом групи чинників.

Середні значення кожного фактора, подані в таблиці 2.10 та розраховані за такою формулою:

$$I_k = \sum_{k=0} [a_1 + \dots + a_n] \div k \quad (2.1)$$

де  $a_1, a_n$  – бал, який поставив кожен із експертів;

$k$  – кількість експертів.

Зведемо всі отримані результати таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла»

| Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла»      | ТОВ «Симфонія тепла» | Торгова марка «Гольфстрім» | ТОВ «Стратос» | ТОВ «Моя оселя» |
|----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------|-----------------|
| 1. Товари та послуги:                                    | -                    | -                          | -             | -               |
| - широта асортименту                                     | 4,7                  | 4,3                        | 4,7           | 5,0             |
| - якість продукції                                       | 5,0                  | 5,0                        | 5,0           | 5,0             |
| - географія постачання                                   | 4,0                  | 3,0                        | 3,3           | 4,0             |
| Середній бал                                             | 3,7                  | 3,9                        | 3,8           | 4,2             |
| 2. Ціна:                                                 | -                    | -                          | -             | -               |
| - рівень цін                                             | 3,3                  | 2,7                        | 3,3           | 4,3             |
| - наявність дисконту                                     | 4,0                  | 4,3                        | 4,7           | 4,3             |
| - можливість оплати частина                              | 4,0                  | 4,3                        | 3,0           | 3,7             |
| - варіанти оплати                                        | 4,0                  | 4,0                        | 4,0           | 4,0             |
| Середній бал                                             | 3,8                  | 3,8                        | 3,8           | 4,1             |
| 3. Реалізація:                                           | -                    | -                          | -             | -               |
| - безперебійне постачання товарів                        | 2,3                  | 4,3                        | 3,3           | 4,3             |
| - використання інформаційних систем в процесі реалізації | 2,3                  | 3,7                        | 4,3           | 4,7             |
| - кількість постачальників                               | 4,0                  | 3,0                        | 3,3           | 4,7             |
| - зручне місце розташування                              | 3,7                  | 3,3                        | 4,3           | 5,0             |
| Середній бал                                             | 3,1                  | 3,6                        | 3,8           | 4,7             |
| 4. Просування :                                          | -                    | -                          | -             | -               |
| - реклама для споживачів                                 | 4,0                  | 3,3                        | 3,7           | 4,3             |
| - реклама в місцях реалізації                            | 4,3                  | 4,3                        | 4,3           | 3,3             |
| - методи стимулювання збуту                              | 4,7                  | 4,0                        | 4,3           | 4,7             |
| - зв'язок з громадськістю                                | 3,3                  | 3,7                        | 3,7           | 4,3             |
| Середній бал                                             | 4,1                  | 3,8                        | 4,0           | 4,2             |
| Сумарно середній бал                                     | 3,7                  | 3,8                        | 3,8           | 4,3             |

З таблиці видно, що найменша кількість балів ТОВ «Симфонія тепла» отримало за такими критеріями, як оновлення асортименту, постійне поповнення запасів та наявність всього асортименту, безперебійне постачання товару, використання інформаційних систем у процесі реалізації товару.

На підставі поданих розрахунків складемо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).

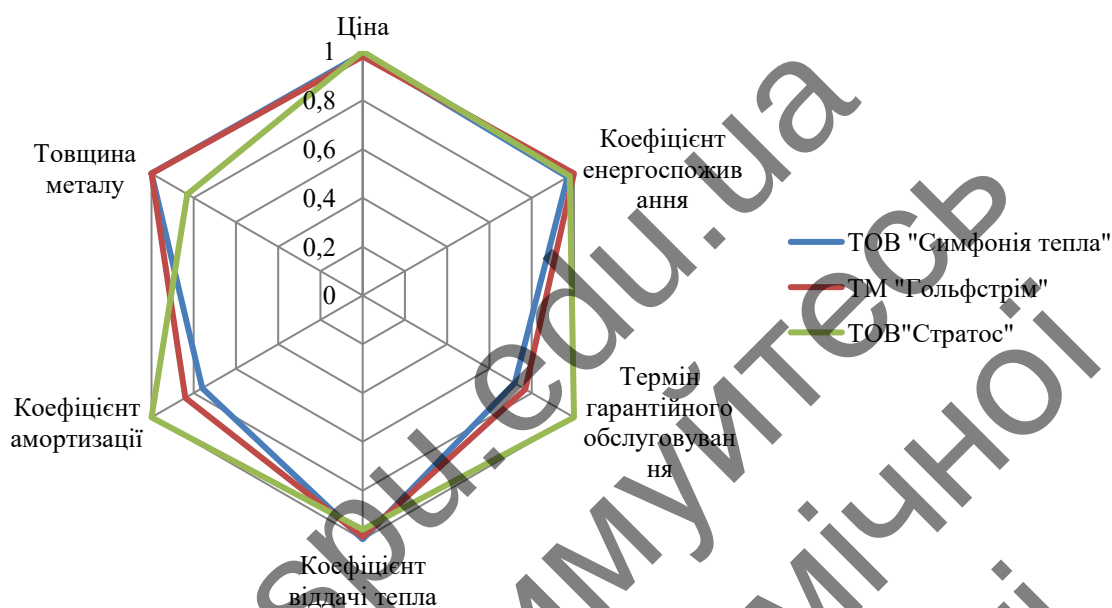


Рисунок 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності водо нагрівного котла ТОВ «Симфонія тепла»

Проведений аналіз конкурентоспроможності показує, що ТОВ «Симфонія тепла» має переваги перед основними конкурентами: більш широкий асортимент, ціна нижча, ніж у конкурентів.

За допомогою таблиці 2.11 також можна виявити проблеми, що стоять перед ТОВ «Симфонія тепла». До них можна віднести: слабка рекламна діяльність, відсутність маркетингової роботи, а також неефективна кадрова політика та система мотивації персоналу.

По результатах проведеного аналітичного дослідження підприємства ТОВ «Симфонія тепла» необхідно зазначити, що на даний момент на підприємстві реалізується діяльність із впровадження стратегії фокусування. Для того щоб оцінити існуючу стратегію в ТОВ «Симфонія тепла», необхідно розглянути матрицю Томпсона та Стрікленду, яка представлена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Матриця Томпсона та Стрікланду для ТОВ «Симфонія тепла»

|                                     |  |                        |                                                |  |
|-------------------------------------|--|------------------------|------------------------------------------------|--|
| I Квadrant стратегій                |  | Швидке зростання ринку | II Квadrant стратегій                          |  |
| Перегляд стратегії концентрації     |  |                        | Концентрація                                   |  |
| Горизонтальна інтеграція або злиття |  |                        | Вертикальна інтеграція                         |  |
| Скорочення                          |  |                        | Центрована диверсифікація                      |  |
| Ліквідація                          |  |                        |                                                |  |
| Слабка конкурентна позиція          |  |                        | Сильна конкурентна позиція                     |  |
| III Квadrant стратегій              |  |                        | IV Квadrant стратегій                          |  |
| Скорочення витрат                   |  |                        | Центрована диверсифікація                      |  |
| Диверсифікація                      |  |                        | Конгломеративна диверсифікація                 |  |
| Скорочення                          |  |                        | Спільне підприємство або філіал в іншому місті |  |
| Ліквідація                          |  |                        |                                                |  |

Далі необхідно скласти перелік альтернатив за еталонними конкурентним стратегіям, щоб дізнатися які є можливості у ТОВ «Симфонія тепла». Ці альтернативи допоможуть підприємству розробити ефективну конкурентну стратегію, яка дозволить вийти на нові ринки та стати ТОВ найбільш конкурентоспроможним у порівнянні зі своїми конкурентами. Дані альтернативи представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Перелік конкурентних альтернатив для ТОВ «Симфонія тепла»

| Еталонні стратегії                  | Перелік альтернатив                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія концентрованого зростання | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту товарів, що реалізуються</li> <li>- зниження собівартості</li> </ul>                                                                                                                            |
| Стратегія інтегрованого зростання   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- пряма інтеграція, розширення ринку збуту</li> <li>- зворотна інтеграція, зниження тиску з боку постачальників</li> </ul>                                                                                               |
| Стратегія скорочення                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення обсягу товарів, що реалізуються</li> <li>- збільшення собівартості та цін</li> <li>- істотне скорочення обсягу товарів, що реалізуються</li> <li>- зниження якості товарів</li> <li>- ліквідація</li> </ul> |

Отже, ТОВ «Симфонія тепла» потрібно терміново вжити заходів щодо посилення слабких сторін для підвищення ефективності реалізації товарів, що позитивно вплине на результати його діяльності. В результаті стратегія фокусування може бути представлена або стратегією концентричного чи інтегрованого зростання.

ТОВ «Симфонія тепла» обрало цю стратегію посилення бар'єрів входу в галузь чи ринок для конкурентів. У зв'язку з цим була обрана ринкова ніша, на якій підприємство має потенціал власного зростання. Саме ця ніша не переповнена конкурентами, а її розмір забезпечує необхідну прибутковість ТОВ «Симфонія тепла». Конкурентну нішу при цьому було визначено на основі географічних критеріїв, наявності спеціальних вимог до товарів, їх основних характеристик тощо. Іншими словами, ТОВ «Симфонія тепла» концентрує свою діяльність на відносно невеликій групі споживачів.

За результатами PESTEL-аналізу були сформульовали найбільш значущі фактори, які пов'язані з макросередовищем на ринку залізних вироби, водопровідного і опалювального устаткування і приладдя до нього. Найбільш важливими факторами є:

- повномасштабна війна в Україні;
- значне збільшення собівартості товарів, збільшення термінів виробництва;
- руйнування логістичних ланцюжків
- розвиток нових технологій.

В результаті проведення SWOT-аналізу було отримано основні стратегічні альтернативи у реаліях сучасного ринку:

- розвиток нових проектів та галузей;
- зменшення числа конкурентів на ринку
- впровадження нових технологій у виробництві товарів ;

В результаті проведеного аналізу були виявлені такі проблеми, адже конкурентний аналіз показав, що слабкими сторонами ТОВ «Симфонія тепла» є:

- не часте оновлення асортименти, відсутність знижок, збої в доставці товару;
- зростання собівартості продажів, що гальмує підвищення ефективності діяльності підприємства;
- низька конкурентоспроможність порівняно з основними конкурентами.

Виявлені проблеми можуть бути вирішені завдяки підбору дієвих у даному разі методів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Симфонія тепла».

### РОЗДІЛ 3.

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СИМФОНІЯ ТЕПЛА»

### 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла»

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла» пропонується розробити заходи, які дозволять значно підвищити рівень його конкурентоспроможності. На нашу думку, ТОВ «Симфонія тепла» необхідно сфокусуватися на моделі концентрованого або нішевого маркетингу, тобто підприємству необхідно здійснювати свою діяльність на одному конкретному сегменті ринку.

Головною перевагою даної стратегії є спільна зосередженість зусиль на окремому сегменті, що призводить до закріплення позицій ТОВ «Симфонія тепла» у своїй «ніші» ринку. Застосування стратегії концентрованого чи нішевого маркетингу максимально доцільно у разі обмежених можливостей підприємства зі збуту свого товару, зокрема обмеженість пов'язана із не значною кількістю філій та представництв товариства в інших містах України.

Застосування стратегії концентрованого зростання для ТОВ «Симфонія тепла» передбачає:

- посилення позицій ТОВ «Симфонія тепла» на ринку за рахунок маркетингових заходів;
- пошук нових ринків збуту для товарів;
- виробництво нового продукту та його подальша реалізація на освоєній товариством галузі ринку.

З урахуванням ситуації підвищеного попиту на ринку можна говорити про лише часткове задоволення реальних потреб споживачів.

Тому саме стратегія концентрованого зростання є найбільш доцільною



стратегією розвитку для ТОВ «Симфонія тепла».

Таким чином, були розроблені рекомендації для розвитку ТОВ «Симфонія тепла». Було здійснено підбір конкретної стратегії через проведення аналізу доцільності застосування існуючих стратегій розвитку безпосередньо для підприємства ТОВ «Симфонія тепла».

Грунтуючись на проведеному вище аналізі та зібраних матеріалах, були виявлені проблеми, які є актуальними для ТОВ «Симфонія тепла». Для вирішення ситуації, що склалася, була розроблена майбутня комунікаційна кампанія, яка проходитиме з 1 січня 2026 року до 1 квітня 2026 року. Вона включатиме кілька інструментів комунікації: реклама та брендинг ТОВ «Симфонія тепла» у соціальних мережах, директ-маркетинг та стимулювання позитивних відгуків у інтернет-середовищі.

По-перше, у ТОВ «Симфонія тепла» слабкі соціальні мережі як інструмент просування. Вирішити таке завдання можна за допомогою складання контент-плану та розробки візуального оформлення для соціальних мереж з використанням креативної концепції, фірмового стилю та трансліювання ключових повідомлень дилера у вигляді різного типу контенту: інформаційного, що займається продажем та розважального.

По-друге, поганий рейтинг ТОВ «Симфонія тепла» на сайтах, на яких розміщено відгуки. Для підвищення оцінки можна провести акцію у вигляді подарунків за відгук, яка стане стимулюючим засобом.

Для майбутньої комунікаційної кампанії було розроблено шаблон контент-плану на кожен місяць. Зразки включають щоденне ведення сторінок. Пости плануються не щодня, щоб не перенасичувати аудиторію інформацією. Статистика показує, що більшість користувачів соціальних мереж частіше дивляться інформацію в сторіс, тому в контент-планах прописані теми та види залучення аудиторії.

Для майбутньої комунікаційної кампанії були прописані етапи та витрати на налаштування таргетованої реклами, які містяться в економічній частині кваліфікаційної роботи. Контент-план на січень включає щоденну

активність (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## Контент-план для соціальних мереж на місяць

| Дата  | День тижня | Пост | Тип контенту  | Сторіс | Фішка залучення                                       |
|-------|------------|------|---------------|--------|-------------------------------------------------------|
| 1.01  | четвер     | +    | розважальний  | -      |                                                       |
| 2.01  | п'ятниця   | -    |               | +      | Чат активності працівників                            |
| 3.01  | субота     | +    | продажі       | -      |                                                       |
| 4.01  | неділя     | -    |               | +      | опитування                                            |
| 5.01  | понеділок  | +    | інформаційний | -      |                                                       |
| 6.01  | вівторок   | -    |               | +      | Вигідні пропозиції та акції                           |
| 7.01  | середа     | +    | розважальний  | -      |                                                       |
| 8.01  | четвер     | -    |               | +      | Прямий ефір                                           |
| 9.01  | п'ятниця   | +    | розважальний  | +      | Брелок за відгук                                      |
| 10.01 | субота     | -    |               | +      | Декілька сторіс-кавіх фактів про ТОВ «Симфрнія тепла» |
| 11.01 | неділя     | +    | продажі       | -      |                                                       |
| 12.01 | понеділок  | -    |               | +      | чат активності працівників                            |
| 13.01 | вівторок   | +    | інформаційний | +      | Анонс конкурсу                                        |
| 14.01 | середа     | +    |               | +      | Опитування                                            |
| 15.01 | четвер     | +    | розважальний  | -      |                                                       |
| 16.01 | п'ятниця   | -    |               | +      | Прямий ефір з технічним директором з сервісу          |
| 17.01 | субота     | +    | інформаційний | -      |                                                       |
| 18.01 | неділя     | -    |               | +      | Знижки для постійних покупців                         |
| 19.01 | понеділок  | +    | розважальний  | -      |                                                       |
| 20.01 | вівторок   | -    |               | +      | Опитування                                            |
| 21.01 | середа     | -    | продажі       | -      |                                                       |
| 22.01 | четвер     | +    |               | +      | Тест                                                  |
| 23.01 | п'ятниця   | -    | розважальний  | -      |                                                       |
| 24.01 | субота     | +    |               | +      | Прямий ефір                                           |
| 25.01 | неділя     | -    | продажі       | -      |                                                       |
| 26.01 | понеділок  | +    |               | +      | Знижки                                                |
| 27.01 | вівторок   | -    | інформаційний | -      |                                                       |
| 28.01 | середа     | +    |               | +      |                                                       |
| 29.01 | четвер     | -    | розважальний  | -      | Огляд                                                 |
| 30.01 | п'ятниця   | +    |               | +      |                                                       |
| 31.01 | субота     | -    |               | -      | Прямий ефір                                           |

На місяць планується провести кілька прямих ефірів, конкурс, співробітництво з блогерами. Проведення онлайн-ефірів з експертами, співробітниками та лідерами думок приваблює користувачів, оскільки можна отримати корисну чи просто цікаву інформацію безкоштовно. Для створення позитивного іміджу можна проводити прямі ефіри, пов'язані з робочим

процесом.

У лютому передбачається використовувати анімації, дизайнерські картинки, проводити опитування та інтерактиви для підвищення залученості користувачів соціальної мережі. Професійні фотографії, спеціально розроблені дизайнерські картинки, використання фірмових кольорів – всі ці чинники мають вплив на споживче враження. Важливо виділятися серед конкурентів, створювати унікальний контент, який буде асоціюватися з брендом та викликати приємні емоції. Завоювати увагу покупця зараз складно, проте красиві картинки допомагають впливати на споживчу поведінку.

Контент-план на березень містить такі самі типи контенту, як і раніше. Також планується провести конкурс та прямі ефіри, співпрацювати з блогерами та розважити аудиторію інтерактивними історіями.

Майбутня комунікаційна кампанія включає в себе стимулюючу акцію, за допомогою якої можна буде підвищити рейтинг на сайтах з відгуками, що сприятливо позначиться на репутації ТОВ «Симфонія тепла» в інтернет-середовищі.

Одним із головних етапів у розробці кампанії є складання бюджету на комунікаційну діяльність. Головна мета бюджетного планування – зробити комунікаційну кампанію найменш фінансово ризикованою для того, щоб досягти найбільшої ймовірності реалізації проміжних і основних завдань за допомогою вкладених коштів. У бюджет закладаються щомісячні видатки організації на проведення рекламних та комунікаційних кампаній на підставі обраних каналів та інструментів. Крім того, до нього обов'язково включаються витрати на оплату праці найманих співробітників, а також на дизайн та розробку поліграфічної продукції. Ґрунтуючись на цінах в інтернет джерелах, був розроблений рекламний бюджет для майбутньої комунікаційної кампанії на зимово – весняний період. Найбільші витрати пов'язані із веденням соціальних мереж. Основною статтею витрат для даного каналу є вартість реклами блогера.

Загальна стаття витрат на стимулюючу акцію склала 126550 грн., що становить 19% від генерального бюджету. В рамках практики для того, щоб провести тестову акцію, потрібно було замовити 100 брелків та включити у витрати 20 000 грн.

Можна зробити висновок, що загальна сума витрат на майбутню комунікаційну кампанію становить 648 850 грн. на місяць, що складає 81% від виділеного рекламного бюджету. Річні витрати на реалізацію заходів становитимуть:

$$\text{Річні витрати} = 648\,850 \cdot 12 = 7\,786\,200 \text{ грн.}$$

### 3.2. Оцінка ефективності заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів. Які було зазначено у п. 3.1, загальні витрати на заходи становитимуть 7786,2 тис. грн.

Щоб визначити, як зміниться виручка після реалізації заходів, використовуємо експертний метод. У ролі експерта виступили економіст та бухгалтер ТОВ «Симфонія тепла». Вони оцінили запропоновані заходи та визначили, що в результаті реалізації цих заходів, виручка для ТОВ «Симфонія тепла» може зрости на 15%. Тому визначимо приріст виручки:

$$\text{Виторг} = 15122,77 \cdot 0,15 = 2268,42 \text{ тис. грн.}$$

Приріст виручки внаслідок реалізації запропонованих заходів становитиме 2268,42 тис. грн.

Розрахуємо прибуток від реалізації заходів:

$$\text{Прибуток від заходів} = 2268,42 - 77,862 = 2190,55 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від заходів складе 2190,55 тис. грн.

Зведемо проведені розрахунки до таблиці 2.14.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів, виторг ТОВ «Симфонія тепла» зросте на 15,0%, собівартість продажів всього на 0,7%. Прибуток від продажу зросте на 69,3%, а рентабельність продажів на 10,1% процентних пунктів і складе 30,8%.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності запропонованих заходів –  
таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

## Оцінка ефективності запропонованих заходів

| Фактори конкурентоспроможності<br>ТОВ «Симфонія тепла»             | ТОВ<br>«Симфонія<br>тепла» | Торгова<br>марка<br>«Гольфстрім» | ТОВ<br>«Стратос» | ТОВ<br>«Моя оселя» |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------|--------------------|
| 1. Товари та послуги:                                              | -                          | -                                | -                | -                  |
| - широта асортименту                                               | 4,7                        | 4,3                              | 4,7              | 5,0                |
| - якість продукції                                                 | 5,0                        | 5,0                              | 5,0              | 5,0                |
| - оновлення асортименту                                            | 3,5                        | 3,7                              | 3,0              | 4,0                |
| - постійне оновлення<br>запасів та наявність<br>всього асортименту | 3,5                        | 3,3                              | 3,0              | 3,0                |
| - географія постачання                                             | 4,0                        | 3,0                              | 3,3              | 4,0                |
| Середній бал                                                       | 4,1                        | 3,9                              | 3,8              | 4,2                |
| 2. Ціна:                                                           | -                          | -                                | -                | -                  |
| - рівень цін                                                       | 3,3                        | 2,7                              | 3,3              | 4,3                |
| - наявність дисконту                                               | 4,0                        | 4,3                              | 4,7              | 4,3                |
| - можливість оплати<br>частина                                     | 4,5                        | 4,3                              | 3,0              | 3,7                |
| - варіанти оплати                                                  | 4,5                        | 4,0                              | 4,0              | 4,0                |
| Середній бал                                                       | 4,1                        | 3,8                              | 3,5              | 4,1                |
| 3. Реалізація:                                                     | -                          | -                                | -                | -                  |
| - безперебійне<br>постачання товарів                               | 3,5                        | 4,3                              | 3,3              | 4,3                |
| - використання<br>інформаційних систем в<br>процесі реалізації     | 2,3                        | 3,7                              | 4,3              | 4,7                |
| - кількість<br>постачальників                                      | 4,0                        | 3,0                              | 3,3              | 4,7                |
| - зручне місце<br>розташування                                     | 3,7                        | 3,3                              | 4,3              | 5,0                |
| Середній бал                                                       | 3,4                        | 3,6                              | 3,8              | 4,7                |
| 4. Просування :                                                    | -                          | -                                | -                | -                  |
| - реклама для споживачів                                           | 5,0                        | 3,3                              | 3,7              | 4,3                |
| - реклама в місцях<br>реалізації                                   | 5,0                        | 4,3                              | 4,3              | 3,3                |
| - методи стимулювання<br>збуту                                     | 5,0                        | 4,0                              | 4,3              | 4,7                |
| - зв'язок з громадськістю                                          | 5,0                        | 3,7                              | 3,7              | 4,3                |
| Середній бал                                                       | 5,0                        | 3,8                              | 4,0              | 4,2                |
| Сумарно середній бал                                               | 4,2                        | 3,8                              | 3,8              | 4,3                |

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Симфонія тепла» значно збільшити конкурентоспроможність підприємства. Середній бал конкурентоспроможність виросте з 3,7 до 4,2.

## ВИСНОВОК

Конкурентне середовище – це суперництво між учасниками ринкової економіки за найкращі умови виробництва, купівлі-продажу товарів.

Конкурентоспроможність – це здатність надавати продукти та послуги так само або більш ефективно, ніж відповідні конкуренти. На конкурентоспроможність впливають як зовнішні так і внутрішні чинники. В рамках основних методів оцінки конкурентоспроможності в змісті кваліфікаційної роботи було відзначено складання матриці БКГ, проведення PEST- та SWOT-аналізів.

Загалом, щоб правильно оцінити конкурентоспроможність підприємства, а потім проаналізувати її для підвищення конкурентоспроможності, доцільним є практика поставки завдання оцінки перед початком, щоб забезпечити точність та різноманітність оцінки, при цьому можна використовувати різні методи або окремо, але також можна використовувати і їх поєднання. У суспільстві існують різні методи, що дозволяють кожному конкретному підприємству вибрати найбільш ефективний чи найпростіший метод оцінки.

Дослідження було проведено на прикладі діяльності підприємства товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Симфонія тепла» яке зареєстроване в м. Суми. Основними видами діяльності ТОВ «Симфонія тепла» є: оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Окрім головного підприємства ТОВ «Симфонія тепла», яке знаходиться в м. Суми, також функціонують філії в м. Київ, м. Дніпро, м. Чернігові, м. Полтава, м. Одеса, м. Кременчук та в м. Рівному.

Проведений аналіз конкурентоспроможності показує, що ТОВ

«Симфонія тепла» має переваги перед основними конкурентами: більш широкий асортимент та ціна нижча, ніж у конкурентів.

В результаті проведеного аналізу були виявлені такі проблеми:

- конкурентний аналіз показав, що слабкими сторонами ТОВ «Симфонія тепла» є: рідкісне оновлення асортименту, відсутність знижок, збої в доставці товару;
- зростання собівартості продажів, що гальмує підвищення ефективності діяльності підприємства;
- низька конкурентоспроможність порівняно з основними конкурентами.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла» пропонується розробити стратегію розвитку, яка дозволить значно збільшити конкурентоспроможність. В якості стратегії розвитку для ТОВ «Симфонія тепла» пропонується сфокусуватися на моделі концентрованого чи нішевого маркетингу, тобто товариству необхідно вести свою діяльність на одному конкретному сегменті ринку.

Головною перевагою даної стратегії є спільна зосередженість зусиль на окремому сегменті, що призводить до закріплення позицій компанії ТОВ «Симфонія тепла» у своїй «ніші» ринку. Застосування стратегії концентрованого чи нішевого маркетингу є максимально доцільним у разі обмеженості можливостей товариства зі збуту свого товару, в контексті визначеної обмеженості, яка пов'язана із відсутністю достатньої кількості філій в інших містах України.

В результаті реалізації запропонованих заходів, виручка ТОВ «Симфонія тепла» зросте на 15,0%, собівартість продажів лише на 0,7%. Прибуток від продажів зросте на 69,3%, а рентабельність продажів на 10,1% пункту та становитиме 30,8%.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретичне дослідження стратегічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності в умовах ризику, визначено сутність та характеристику стратегій забезпечення

конкурентоспроможності підприємства, окреслено основні принципи та особливості побудови конкурентних стратегій в умовах невизначеності та ризику, а також розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентних стратегій в умовах ризику та невизначеності.

Другий розділ містить аналітичне дослідження стратегічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Симфонія тепла». Було проведено організаційно – економічну характеристику діяльності ТОВ «Симфонія тепла», проаналізовано його маркетингову діяльність та оцінено рівень управління конкурентоспроможністю.

В третьому розділі було напрацьовано основні стратегічні напрямки удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Симфонія тепла», розроблено заходи щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
2. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком конкурентоспроможності підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>
3. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf)
4. Балашовська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf>
5. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: наук зб. 2013. Вип. 2-3. С. 200-208. // <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493>
6. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2013. 18 с.
7. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22–29. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
8. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків. Вид-во ХНАДУ. 2010. 133 с. <https://studfile.net/preview/5352538/>

9. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2009. 250 с.
10. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.
11. Зозульов О.В. Поведінка споживачів: навч. посіб. К.: Знання. 2014. 364 с.  
<http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A1%D0%BE%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B0.pdf>
12. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2364/2285/>
13. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «конкурентна стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
14. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2364/2285/>
15. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168с. // <https://kaf-mp.tntu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/uk-posibnyk-2020.pdf>
16. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. 2006. 152 с.  
[https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1768\\_32663922.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1768_32663922.pdf)
17. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління

розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34

18. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>

19. Наумова О. Е. Управління маркетингом в системі менеджменту підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка» / Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, Інститут післядипломної освіти. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. С. 106 – 107.

<https://ena.lpnu.ua/bitstreams/f651f136-ac01-4214-9850-e18973877b32/download>

20. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120

21. Пачева Н. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком національного господарства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки. 2018. № 11(19). С. 56–59.

<https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15322/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9F%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%9E.%20%20%D0%A3%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%8C%2017.11.22.pdf>

22. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.

23. Пилипчук В. Сучасні бізнес-тенденції та розвиток конкурентоспроможності вітчизняних компаній. *Теорія маркетингу*. 2008. № 2. С. 61–67.

<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/252/page.php?id=abstract/eng/190-203>

24. Подзігун С. М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). С. 25–33. <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/267016>
25. Полторак В. А. Маркетингові дослідження конкурентоспроможності. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 387 с. <http://librarium.freehostia.com/econ/marketing/1x0/marketingovi-doslidjennya-poltorak.html>
26. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
28. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_6\\_0\\_108\\_117](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117)
29. Струк Н. Р., Кацраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. Випуск 55. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
30. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86–93. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493>
31. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально-практичний посібник. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с. // <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3239>
32. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113–116 // <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

[bin/irbis\\_nbuvgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=piprp\\_2015\\_4\\_23](http://bin/irbis_nbuvgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=piprp_2015_4_23)

33. Тульчинська С.О., Сегеда Є.І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи конкурентоспроможності, що застосовуються на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. Вип. 16. С. 98 – 104 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9290>

34. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70), т. 2. С. 206–211. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540>

35. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. Галицький економічний вісник. 2016. № 2 (51). С. 61–69. (Економіка та управління підприємствами) // [http://www.irbis-nbuvgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=gev\\_2016\\_2\\_10](http://www.irbis-nbuvgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=gev_2016_2_10)

36. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. Маркетинг в Україні. 2004. № 2. С. 31–36. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2540/2460>

37. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. [https://botanchik.at.ua/publ/uchebniki\\_pidruchniki/strategichne\\_upravlinnja/shershova\\_z\\_e\\_strategichne\\_upravlinnja\\_pidruchnik\\_2\\_ge\\_vid\\_pererob\\_i\\_dop\\_k\\_kneu\\_2004\\_699\\_s/140-1-0-340](https://botanchik.at.ua/publ/uchebniki_pidruchniki/strategichne_upravlinnja/shershova_z_e_strategichne_upravlinnja_pidruchnik_2_ge_vid_pererob_i_dop_k_kneu_2004_699_s/140-1-0-340)

38. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. Економіка і прогнозування. 2009. № 1. С. 33–44. // <http://btie.kart.edu.ua/article/view/306327>

39. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/552>

40. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.

fizmat@sspi.edu.ua  
суворо дотримуйтесь  
правил академічної  
добросовісності