

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Формування бізнес-моделі підприємства на засадах циркулярної економіки

здобувач П курсу групи УПЕП-24зм
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Музлова О.В.
(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник роботи доц., к.х.н. Маслош О.В.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво і торгівля

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Музловій Ользі Вікторівні
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування та реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг

керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про стратегію конкурентоспроможності в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз конкурентного середовища підприємства, ресурсного потенціалу та ключових факторів формування конкурентних переваг 4.5. Визначення проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. 4.6. Розроблення підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг з

урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів.. 4.7. Обґрунтування очікуваних результатів та ефектів від реалізації стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Музлова О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Маслош О.В.

Реферат

Кваліфікаційна робота: 89 с., 18 табл., 83 дж.

Об'єкт дослідження - діяльність підприємства ТОВ «Сандора» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг підприємства.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації підприємницької стратегії підприємства з урахуванням його конкурентних переваг з метою підвищення ефективності та стійкості розвитку.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування підприємницької стратегії та визначено роль конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством; узагальнено наукові підходи до класифікації та оцінювання конкурентних переваг; проаналізовано фінансово-економічний стан і результати діяльності підприємства; оцінено ресурсний потенціал підприємства та чинники формування його конкурентних переваг; здійснено аналіз діючої підприємницької стратегії та визначено проблеми її реалізації; обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг; розроблено практичні пропозиції щодо реалізації запропонованої стратегії та оцінити очікувані економічні результати.

ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ, СТРАТЕГІЧНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ, ДИНАМІЧНІ ЗДІБНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	7
1.1. Сутність підприємницької стратегії та її роль у розвитку підприємства	7
1.2 Конкурентні переваги як основа стратегічного розвитку підприємства	15
1.3 Методичні підходи до формування та реалізації підприємницької стратегії	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування	30
2.2 Аналіз конкурентних переваг підприємства	35
2.3 Оцінка діючої підприємницької стратегії підприємства	47
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	56
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства	56
3.2. Механізм реалізації підприємницької стратегії підприємства	63
3.3. Обґрунтування ефективності реалізації підприємницької стратегії	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби, зростанням невизначеності ринкового середовища, швидкими технологічними змінами та підвищеними вимогами споживачів до якості продукції й послуг. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення стійкого розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення своїх позицій на ринку. Ключову роль у цьому процесі відіграє підприємницька стратегія, яка визначає довгострокові орієнтири діяльності підприємства та механізми досягнення стратегічних цілей.

Особливого значення в сучасних умовах набуває формування та реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів, ефективно використовувати власні ресурси, створювати унікальну цінність для споживачів і забезпечувати стабільні фінансово-економічні результати. Водночас практика господарювання свідчить, що значна частина підприємств не приділяє належної уваги системному аналізу конкурентних переваг і не використовує їх повною мірою при розробленні підприємницьких стратегій, що знижує ефективність стратегічного управління.

Для українських підприємств зазначена проблема є особливо актуальною з огляду на структурні трансформації економіки, посилення впливу глобальних ринків, інтеграцію до європейського економічного простору та необхідність підвищення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів. У цьому контексті наукове обґрунтування підходів до формування підприємницької стратегії з урахуванням конкурентних переваг та розроблення практичних рекомендацій щодо її реалізації набуває особливої теоретичної й прикладної значущості.

Актуальність зазначених питань, їх недостатня розробленість у прикладному аспекті та потреба в адаптації теоретичних положень до реальних умов функціонування підприємств зумовили вибір теми магістерської роботи.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг підприємства.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації підприємницької стратегії підприємства з урахуванням його конкурентних переваг з метою підвищення ефективності та стійкості розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити теоретико-методичні засади формування підприємницької стратегії та визначити роль конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством; узагальнити наукові підходи до класифікації та оцінювання конкурентних переваг; проаналізувати фінансово-економічний стан і результати діяльності підприємства; оцінити ресурсний потенціал підприємства та чинники формування його конкурентних переваг; здійснити аналіз діючої підприємницької стратегії та визначити проблеми її реалізації; обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг; розробити практичні пропозиції щодо реалізації запропонованої стратегії та оцінити очікувані економічні результати.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. У роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень; індукції та дедукції для формування наукових висновків; системний і структурно-функціональний підходи для дослідження підприємницької стратегії як складної економічної системи; економіко-статистичні методи для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; метод порівняльного аналізу для оцінки конкурентних позицій; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; табличні й графічні методи для наочного представлення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Сутність підприємницької стратегії та її роль у розвитку підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем мінливості зовнішнього середовища, ускладненням конкурентних відносин, прискоренням технологічних змін і зростанням невизначеності щодо довгострокових тенденцій розвитку ринків. За таких умов здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власну траєкторію розвитку стає ключовою передумовою його стійкого функціонування. У цьому контексті стратегія виступає не просто інструментом планування, а фундаментальною управлінською категорією, що визначає логіку поведінки підприємства в довгостроковій перспективі [19].

У класичному розумінні стратегія підприємства розглядається як система цілей і рішень, спрямованих на досягнення бажаного стану шляхом раціонального використання ресурсів та узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами функціонування [6]. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління здебільшого формувалися в умовах відносної стабільності ринків і передбачали можливість довгострокового прогнозування основних параметрів середовища. У сучасних умовах такі підходи дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в трансформації стратегічного мислення та пошуку нових концептуальних моделей управління розвитком підприємства [48].

Еволюція поняття підприємницької стратегії тісно пов'язана з розвитком теорій підприємництва та стратегічного управління. Класичні економічні підходи розглядали підприємницьку діяльність переважно через призму виробництва та обміну, тоді як стратегічні аспекти залишалися другорядними. З розвитком ринкових відносин і посиленням конкуренції виникла потреба у довгостроковому плануванні та цілеспрямованому формуванні напрямів розвитку підприємства, що стало передумовою становлення концепції стратегії в управлінні [2].

У працях представників школи стратегічного менеджменту підприємницька стратегія трактується як система рішень, що визначає сферу діяльності підприємства, способи досягнення поставлених цілей та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. При цьому акцент робиться на активній ролі підприємця як носія стратегічного мислення, здатного ідентифікувати можливості та трансформувати їх у джерела економічного зростання [3]. У такому контексті підприємницька стратегія виступає інструментом реалізації підприємницької ініціативи та інноваційного потенціалу.

Подальший розвиток теорії підприємницької стратегії відбувався під впливом концепцій конкурентних переваг, ресурсного підходу та теорії динамічних здібностей. Відповідно до цих підходів підприємницька стратегія формується на основі унікальних ресурсів, компетенцій і здатності підприємства до постійного оновлення та адаптації. Це означає, що стратегія не є статичним документом, а постійно трансформується під впливом змін ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства [4].

У сучасній економічній літературі підприємницька стратегія розглядається як інтегрована система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення, утримання та розвиток конкурентних переваг підприємства. Такий підхід поєднує елементи стратегічного планування, підприємницького мислення та управління змінами. Важливою ознакою підприємницької стратегії є її орієнтація на пошук нових ринкових можливостей, готовність до прийняття ризиків і використання інновацій як джерела економічного зростання [5].

Таким чином, економічна природа підприємницької стратегії полягає у поєднанні стратегічного бачення розвитку підприємства з підприємницькою ініціативою та здатністю до формування конкурентних переваг. Еволюція цього поняття свідчить про поступовий перехід від статичного розуміння стратегії як плану до динамічної концепції, що враховує мінливість зовнішнього середовища та необхідність постійного оновлення стратегічних орієнтирів підприємства.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентні переваги виступають визначальним чинником формування та реалізації підприємницької стратегії. Зростання інтенсивності конкуренції, глобалізація ринків, технологічні зрушення та зміна споживчих пріоритетів зумовлюють необхідність пошуку таких стратегічних рішень, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до зовнішнього середовища, а й формувати стійкі позиції на ринку. Саме конкурентні переваги забезпечують можливість підприємства досягати результатів, вищих за середньогалузеві, та створювати додану вартість у довгостроковій перспективі [6].

У наукових дослідженнях конкурентні переваги трактуються як сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій або ринкових позицій підприємства, що дозволяють йому успішно конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне запропонувати споживачам більшу цінність порівняно з конкурентами, або за рахунок нижчих витрат, або завдяки диференціації продукції чи послуг. У цьому контексті підприємницька стратегія повинна ґрунтуватися не на копіюванні існуючих ринкових моделей, а на використанні власних унікальних можливостей і сильних сторін підприємства [7].

Формування конкурентних переваг безпосередньо пов'язане з ресурсним потенціалом підприємства. Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси створюють основу для стратегічних рішень, однак самі по собі не гарантують успіху. Вирішальне значення має здатність підприємства ефективно поєднувати ресурси, трансформувати їх у компетенції та використовувати в процесі підприємницької діяльності. Таким чином, конкурентні переваги набувають динамічного характеру й залежать від рівня управління, інноваційності та гнучкості підприємства [18].

Особливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють підприємницькі здібності управлінського персоналу, здатність до стратегічного мислення, прийняття ризикових рішень та використання ринкових можливостей. У межах підприємницької стратегії конкурентні переваги розглядаються не як статичний результат, а як процес

постійного вдосконалення та оновлення. Це означає, що підприємство повинно не лише зберігати наявні переваги, а й своєчасно формувати нові у відповідь на зміни конкурентного середовища [9].

Залежно від джерел формування конкурентні переваги можуть мати різну природу. Традиційні переваги, пов'язані з доступом до ресурсів або масштабами виробництва, поступово втрачають домінуюче значення. Натомість зростає роль нематеріальних чинників, таких як бренд, репутація, інноваційна активність, організаційна культура та здатність до навчання. У підприємницькій стратегії особливої ваги набувають інноваційні конкурентні переваги, які дозволяють створювати нові ринкові ніші та формувати попит, а не лише реагувати на нього [10].

У процесі стратегічного управління конкурентні переваги виконують функцію орієнтира для вибору напрямів розвитку підприємства. Підприємницька стратегія, побудована на реальних і потенційних конкурентних перевагах, забезпечує узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринку. Водночас ігнорування власних обмежень або переоцінка конкурентних позицій може призводити до стратегічних помилок і втрати ринкових позицій.

Для систематизації підходів до визначення конкурентних переваг у контексті формування підприємницької стратегії доцільно узагальнити основні їх види та стратегічне значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види конкурентних переваг та їх роль у формуванні підприємницької стратегії

Вид конкурентної переваги	Характеристика	Стратегічне значення
Витратна	Нижчі витрати виробництва або обслуговування	Забезпечує цінову конкурентоспроможність
Диференціації	Унікальні властивості продукту або послуги	Формує лояльність споживачів
Інноваційна	Здатність до впровадження нововведень	Створює нові ринки та можливості

Вид конкурентної переваги	Характеристика	Стратегічне значення
Організаційна	Ефективні управлінські процеси	Підвищує адаптивність підприємства
Репутаційна	Довіра до бренду та іміджу	Зміцнює довгострокові позиції

Джерело: узагальнено автором на основі [6–10]

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентні переваги виступають ключовим чинником формування та реалізації підприємницької стратегії, визначаючи можливості підприємства досягати стійких позицій на ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, зростання ролі інновацій і цифрових технологій зумовлюють необхідність глибокого наукового осмислення сутності конкурентних переваг та їх стратегічного використання у підприємницькій діяльності [11].

У науковій літературі конкурентні переваги розглядаються як сукупність унікальних характеристик підприємства, що дозволяють йому перевершувати конкурентів за ключовими параметрами діяльності. Класичний підхід до трактування конкурентних переваг пов'язаний з іменем М. Портера, який визначав їх як результат ефективнішого використання ресурсів або вибору вигідної конкурентної позиції в галузі [12]. У межах цього підходу конкурентні переваги формуються через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування, що безпосередньо впливає на вибір підприємницької стратегії.

Подальший розвиток теорії конкурентних переваг привів до розширення переліку їх джерел. Сучасні дослідники акцентують увагу на ролі нематеріальних активів, інтелектуального капіталу, організаційних компетенцій та інноваційного потенціалу підприємства. У цьому контексті конкурентні переваги розглядаються не лише як результат ефективного позиціонування на ринку, а як динамічна категорія, що формується в процесі постійного розвитку підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища [13].

Для підприємницької діяльності характерною є підвищена чутливість до ринкових змін, що зумовлює необхідність формування гнучких і адаптивних конкурентних переваг. Підприємницька стратегія, орієнтована на використання таких переваг, повинна враховувати не лише поточний стан ринку, а й перспективи його розвитку, зміни споживчих уподобань, технологічні тренди та інституційні обмеження. У цьому сенсі конкурентні переваги виступають основою стратегічного вибору, визначаючи напрями зростання підприємства та способи досягнення його стратегічних цілей [14].

Важливим аспектом є класифікація конкурентних переваг за різними ознаками, що дозволяє систематизувати підходи до їх формування та використання в підприємницькій стратегії. Зокрема, конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми, короткостроковими і довгостроковими, ціновими та неціновими. Внутрішні конкурентні переваги пов'язані з ресурсним потенціалом підприємства, ефективністю управління, рівнем інноваційності, тоді як зовнішні переваги формуються під впливом ринкового середовища, репутації бренду, взаємовідносин із партнерами та клієнтами [15].

У процесі формування підприємницької стратегії особливого значення набувають довгострокові конкурентні переваги, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємства. Такі переваги, як правило, базуються на унікальних компетенціях, складних для копіювання ресурсах або синергії різних елементів діяльності. Вони потребують значних інвестицій часу та ресурсів, однак створюють основу для формування стабільної ринкової позиції та підвищення вартості бізнесу.

З урахуванням сучасних підходів до стратегічного управління доцільно розглядати конкурентні переваги у тісному зв'язку з концепцією динамічних здібностей підприємства. Такий підхід передбачає здатність підприємства не лише створювати конкурентні переваги, а й постійно їх оновлювати відповідно до змін зовнішнього середовища. У межах підприємницької стратегії це означає орієнтацію на інноваційність, підприємницьку ініціативу та гнучкість управлінських рішень [15].

Для узагальнення теоретичних підходів до визначення конкурентних переваг доцільно представити їх основні характеристики у вигляді таблиці (табл.1.2), що відображає взаємозв'язок між типами конкурентних переваг та стратегічними орієнтирами підприємницької діяльності.

Таблиця 1.2

Характеристика конкурентних переваг у контексті підприємницької стратегії

Тип конкурентних переваг	Основні характеристики	Стратегічна орієнтація
Цінові	Низькі витрати, ефективність процесів	Лідерство за витратами
Нецінові	Якість, бренд, сервіс	Диференціація
Інноваційні	Нові продукти, технології	Стратегія зростання
Організаційні	Гнучкість, управлінські компетенції	Адаптивна стратегія

Сформовані конкурентні переваги визначають зміст і спрямованість підприємницької стратегії, впливаючи на вибір стратегічних альтернатив та механізмів їх реалізації. Водночас стратегія виступає інструментом цілеспрямованого розвитку цих переваг, забезпечуючи їх трансформацію у стійкі результати підприємницької діяльності. Таким чином, конкурентні переваги та підприємницька стратегія перебувають у тісному взаємозв'язку, що обумовлює необхідність їх комплексного дослідження в межах теоретико-методичного аналізу.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки формування та реалізація підприємницької стратегії підприємства дедалі більше ґрунтується на здатності суб'єкта господарювання створювати, підтримувати та розвивати стійкі конкурентні переваги. Посилення конкуренції, глобалізація ринків, прискорення технологічних змін і зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність стратегічного підходу до управління підприємством, у межах якого конкурентні переваги виступають ключовим фактором забезпечення довгострокової ефективності діяльності [16].

У науковій літературі конкурентні переваги підприємства розглядаються як сукупність унікальних характеристик, ресурсів, компетенцій або організаційних здібностей, що забезпечують підприємству здатність досягати кращих результатів порівняно з конкурентами на цільових ринках. Вони формуються внаслідок

поєднання внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов його функціонування і проявляються у вигляді нижчих витрат, вищої якості продукції, інноваційності, гнучкості, репутації або особливих відносин зі споживачами та партнерами [17].

Формування підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг передбачає орієнтацію не лише на поточні ринкові позиції, а й на перспективні можливості розвитку підприємства. У цьому контексті стратегія виступає інструментом узгодження ресурсного потенціалу підприємства з вимогами ринку та напрямками конкурентної боротьби. Конкурентні переваги, у свою чергу, визначають стратегічні альтернативи розвитку, зумовлюють вибір цільових сегментів ринку та формують основу для створення довгострокової цінності [18].

Особливістю підприємницької стратегії є її орієнтація на ініціативність, інноваційність та готовність до прийняття ризиків. Саме тому конкурентні переваги у підприємницькому середовищі мають динамічний характер і потребують постійного оновлення. Традиційні джерела конкурентних переваг, такі як доступ до ресурсів або масштаб виробництва, поступово доповнюються нематеріальними чинниками, зокрема знаннями, організаційною культурою, підприємницьким мисленням та здатністю до швидкої адаптації [19].

У процесі формування підприємницької стратегії важливим є усвідомлення того, що не всі конкурентні переваги мають однакову стратегічну цінність. Частина з них може мати короткостроковий характер і бути легко відтворюваною конкурентами, тоді як інші забезпечують підприємству стійкі позиції протягом тривалого періоду. Тому стратегічне управління конкурентними перевагами передбачає їх ідентифікацію, оцінку та відбір тих з них, які здатні стати основою довгострокового розвитку підприємства [20].

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграють ресурси та компетенції підприємства. З позицій ресурсного підходу конкурентні переваги виникають у разі, якщо підприємство володіє ресурсами, які є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними. У такому випадку підприємницька стратегія

має бути спрямована на максимальне використання зазначених ресурсів та їх трансформацію у ринкові переваги, що забезпечують зростання ефективності діяльності [21].

Для узагальнення взаємозв'язку між видами конкурентних переваг і стратегічними орієнтирами підприємницької діяльності доцільно подати відповідну характеристику у табличній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок конкурентних переваг і підприємницької стратегії підприємства

Вид конкурентної переваги	Стратегічна орієнтація
Витратна перевага	Оптимізація процесів, підвищення операційної ефективності
Диференціація продукції	Формування унікальної ціннісної пропозиції
Інноваційна перевага	Розвиток нових продуктів і технологій
Організаційна гнучкість	Адаптація до змін ринкового середовища
Репутаційна перевага	Зміцнення бренду та довіри споживачів

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 19]

Тому, конкурентні переваги виступають фундаментальною основою формування підприємницької стратегії, визначаючи її зміст, напрями реалізації та очікувані результати. Ефективна підприємницька стратегія має спиратися на глибоке розуміння власних конкурентних можливостей, їх відповідність вимогам ринку та здатність забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів оцінки та управління конкурентними перевагами, що є важливим етапом теоретико-методичного обґрунтування підприємницької стратегії.

1.2. Конкурентні переваги як основа стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції конкурентні переваги підприємства набувають динамічного характеру та потребують системного аналізу й кількісної оцінки. Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг є важливим

інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його позицію відносно конкурентів і сформулювати обґрунтовану підприємницьку стратегію. У наукових дослідженнях наголошується, що відсутність адекватної методики оцінювання конкурентних переваг призводить до помилкових стратегічних рішень і зниження ефективності розвитку підприємства [21].

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що ускладнює їх вимірювання. Внутрішні чинники включають ресурсний потенціал, рівень технологічного розвитку, організаційні здібності, управлінські компетенції та інноваційну активність. Зовнішні чинники охоплюють стан галузевої конкуренції, поведінку споживачів, регуляторне середовище та макроекономічні умови. У зв'язку з цим методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг мають враховувати багатовимірність і взаємозв'язок цих чинників [22].

Одним із найбільш поширених підходів є ресурсний підхід, який ґрунтується на концепції унікальних ресурсів і здібностей підприємства. Згідно з цим підходом конкурентні переваги виникають у разі наявності ресурсів, що є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно інтегрованими у діяльність підприємства. Оцінювання конкурентних переваг у межах ресурсного підходу здійснюється шляхом аналізу структури ресурсного потенціалу, його ефективності використання та порівняння з аналогічними показниками конкурентів [23]. Разом із тим обмеженням цього підходу є складність кількісної оцінки нематеріальних ресурсів, зокрема знань, репутації та бренду.

Іншим важливим методичним підходом є позиційний підхід, що базується на аналізі конкурентної позиції підприємства на ринку. У межах цього підходу конкурентні переваги оцінюються через показники ринкової частки, рівня цін, якості продукції, ступеня диференціації та доступу до каналів збуту. Позиційний підхід дозволяє визначити місце підприємства в конкурентному середовищі та оцінити його здатність утримувати або покращувати ринкові позиції. Водночас цей підхід не

завжди враховує внутрішні можливості підприємства, що формують довгострокові конкурентні переваги [24].

У практиці стратегічного аналізу широко використовується інтегральний підхід, який поєднує ресурсні та позиційні характеристики підприємства. Застосування інтегральних методик передбачає формування системи показників, що відображають різні аспекти конкурентних переваг, та їх агрегування в узагальнюючий індекс. Такий підхід дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства та визначити ключові напрями стратегічного розвитку. Разом із тим результати інтегральної оцінки значною мірою залежать від вибору показників і методів їх зважування [25].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють бенчмаркінгу як методичному інструменту оцінювання конкурентних переваг. Бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності підприємства з кращими галузевими практиками та лідерами ринку з метою виявлення розривів у продуктивності та формування напрямів удосконалення. Перевагою цього підходу є його прикладна спрямованість і орієнтація на практичні результати, однак він потребує доступу до достовірної інформації про діяльність конкурентів [26].

Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства доцільно представити у вигляді таблиці (табл.1.4), що дозволяє порівняти їх зміст, переваги та обмеження.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання
конкурентних переваг підприємства

Методичний підхід	Основний об'єкт оцінювання	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Ресурсний потенціал	Орієнтація на довгострокові переваги	Складність оцінки нематеріальних ресурсів
Позиційний	Ринкова позиція	Простота застосування	Обмежений облік внутрішніх чинників

Методичний підхід	Основний об'єкт оцінювання	Переваги	Обмеження
Інтегральний	Сукупність показників	Комплексність оцінки	Суб'єктивність зважування
Бенчмаркінг	Кращі практики	Прикладна спрямованість	Обмежений доступ до даних

Тому, методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства є багатоваріантними та доповнюють один одного. Їх вибір залежить від цілей аналізу, доступності інформації та специфіки галузі. Для формування ефективної підприємницької стратегії доцільним є використання комбінованих підходів, що дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і його позицію у конкурентному середовищі.

Формування та реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг потребує науково обґрунтованого інструментарію оцінювання як внутрішнього потенціалу підприємства, так і параметрів зовнішнього конкурентного середовища. У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги не є статичними характеристиками, а формуються й трансформуються під впливом ринкової динаміки, інноваційних змін, технологічного розвитку та поведінки споживачів. У зв'язку з цим методи їх оцінювання повинні забезпечувати комплексність, порівнюваність і стратегічну орієнтацію результатів [27].

У наукових дослідженнях конкурентні переваги підприємства розглядаються як результат взаємодії ресурсних, організаційних, управлінських та ринкових чинників, що забезпечують стійкі відмінності підприємства від конкурентів. Відповідно, оцінювання конкурентних переваг повинно ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів, які дозволяють виявити як економічні результати діяльності, так і приховані джерела стратегічного потенціалу [28].

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання конкурентних переваг є ресурсно-орієнтований підхід, який передбачає аналіз наявних у підприємства ресурсів і компетенцій з позицій їх цінності, рідкісності, складності імітації та

організаційної впорядкованості. Застосування цього підходу дозволяє визначити, які ресурси можуть стати основою довгострокових конкурентних переваг і бути інтегрованими у підприємницьку стратегію [29]. Водночас ресурсний підхід має обмеження, пов'язані з недостатнім урахуванням динаміки ринкового середовища, що зумовлює необхідність його доповнення ринково-орієнтованими методами.

Ринково-орієнтований підхід до оцінювання конкурентних переваг базується на аналізі позицій підприємства на ринку, структури конкуренції, споживчих переваг і бар'єрів входу. У межах цього підходу широко застосовуються методи галузевого аналізу, порівняльної оцінки конкурентів та аналізу стратегічних груп. Вони дозволяють визначити відносні конкурентні позиції підприємства та обґрунтувати вибір стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування [30].

Важливу роль у виборі підприємницької стратегії відіграють методи інтегральної оцінки конкурентних переваг, які передбачають агрегування окремих показників у зведені індекси. До таких методів належать рейтингові оцінки, бальні системи та методи багатокритеріального аналізу. Їх використання дозволяє зіставити альтернативні стратегічні варіанти та обрати найбільш прийнятний з урахуванням стратегічних цілей підприємства [31].

З метою узагальнення методів оцінювання конкурентних переваг доцільно представити їх у вигляді систематизованої характеристики (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства та їх стратегічна спрямованість

Методичний підхід	Об'єкт оцінювання	Стратегічне значення
Ресурсно-орієнтований	Ресурси та компетенції	Формування стійких переваг
Ринково-орієнтований	Позиції на ринку	Вибір конкурентної стратегії
Інтегральні методи	Сукупність показників	Обґрунтування стратегічного вибору
Порівняльний аналіз	Конкуренти	Оцінка відносних переваг

Складено автором на основі [27; 29; 31].

Значного поширення в сучасних дослідженнях набули методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз і SPACE-аналіз, які дозволяють поєднати оцінювання внутрішніх конкурентних переваг із характеристиками зовнішнього середовища. Вони створюють аналітичну основу для формування альтернативних підприємницьких стратегій та вибору оптимального напрямку розвитку. Разом з тим ефективність таких методів значною мірою залежить від якості вихідної інформації та обґрунтованості експертних оцінок [32].

Особливе місце у методичному забезпеченні вибору підприємницької стратегії займають динамічні підходи, які враховують змінність конкурентних переваг у часі. До них належать методи аналізу життєвого циклу конкурентних переваг, сценарного прогнозування та стратегічного моделювання. Їх застосування дозволяє оцінити стійкість обраної стратегії та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [33].

Тому, методи оцінювання конкурентних переваг і вибору підприємницької стратегії мають використовуватися комплексно, з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стратегічних цілей підприємства. Поєднання ресурсних, ринкових і інтегральних методів забезпечує науково обґрунтований вибір підприємницької стратегії, спрямованої на формування і реалізацію стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до формування та реалізації підприємницької стратегії

Формування підприємницької стратегії в умовах динамічного ринкового середовища неможливе без чіткого усвідомлення природи конкурентних переваг підприємства. Саме конкурентні переваги визначають здатність суб'єкта господарювання досягати стабільних результатів діяльності, утримувати або зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати довгострокову ефективність підприємницької діяльності. У сучасних економічних дослідженнях поняття

конкурентних переваг розглядається як центральна категорія стратегічного управління та підприємництва [31].

У науковій літературі конкурентні переваги трактуються як сукупність характеристик підприємства, що забезпечують йому перевагу над конкурентами в процесі створення та реалізації товарів або послуг. Вони формуються під впливом внутрішніх ресурсів, управлінських рішень, організаційних можливостей та зовнішніх умов функціонування підприємства. Конкурентна перевага проявляється у здатності підприємства створювати для споживачів більшу цінність порівняно з альтернативними пропозиціями на ринку [32].

Класичний підхід до розуміння конкурентних переваг пов'язаний із працями М. Портера, який визначав конкурентну перевагу як результат вибору та реалізації стратегії, що дозволяє підприємству займати вигідну позицію в галузі. Згідно з цим підходом, конкурентні переваги формуються на основі лідерства за витратами або диференціації продукції. Водночас сучасні дослідження розширюють це трактування, підкреслюючи багатовимірність конкурентних переваг і їх залежність від інновацій, знань, організаційної культури та здатності до адаптації [33].

Важливим аспектом аналізу конкурентних переваг є їх динамічний характер. Конкурентні переваги не є сталими й незмінними, оскільки вони можуть втрачати свою актуальність під впливом технологічних змін, трансформації споживчих уподобань та дій конкурентів. Тому підприємство повинно постійно здійснювати оцінку наявних переваг і формувати нові, спираючись на стратегічне бачення розвитку [34].

У контексті підприємницької діяльності конкурентні переваги доцільно розглядати як результат ефективного використання ресурсного потенціалу та управлінських компетенцій. Підприємницька стратегія, орієнтована на конкурентні переваги, передбачає ідентифікацію ключових факторів успіху, концентрацію ресурсів на стратегічно важливих напрямках і створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів [35].

Для систематизації підходів до аналізу конкурентних переваг у наукових дослідженнях використовується їх класифікація за різними ознаками. Залежно від джерел формування конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги ґрунтуються на ресурсах і можливостях підприємства, таких як технології, персонал, організаційна структура, управлінські рішення. Зовнішні конкурентні переваги формуються під впливом ринкового середовища та пов'язані з репутацією підприємства, брендом, доступом до ринків збуту та партнерських мереж.

За характером прояву конкурентні переваги можуть бути ціновими та неціновими. Цінові переваги забезпечуються за рахунок нижчих витрат виробництва або ефективнішого управління цінами. Нецінові конкурентні переваги пов'язані з якістю продукції, інноваційністю, сервісом, іміджем підприємства та рівнем задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах саме нецінові переваги відіграють зростаючу роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності [32].

Залежно від тривалості дії конкурентні переваги поділяють на короткострокові та довгострокові. Короткострокові переваги можуть виникати внаслідок тимчасових ринкових факторів або окремих управлінських рішень, тоді як довгострокові конкурентні переваги базуються на стратегічних ресурсах і важко відтворюються конкурентами. Саме довгострокові конкурентні переваги є основою формування ефективної підприємницької стратегії [33].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно подати класифікацію конкурентних переваг підприємства у вигляді таблиці (табл. 1.6), що дозволяє системно відобразити основні ознаки та форми їх прояву.

Таблиця 1.6

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації	Види конкурентних переваг
За джерелами формування	внутрішні, зовнішні

Ознака класифікації	Види конкурентних переваг
За характером прояву	цінові, нецінові
За тривалістю дії	короткострокові, довгострокові
За можливістю імітації	легко відтворювані, складно відтворювані
За рівнем управління	операційні, стратегічні

Систематизація конкурентних переваг має важливе практичне значення для формування підприємницької стратегії, оскільки дозволяє визначити ті переваги, які можуть стати основою стратегічного розвитку підприємства. Чітке розуміння сутності та видів конкурентних переваг створює передумови для подальшого аналізу механізмів їх формування та використання в підприємницькій діяльності, що є необхідним етапом у процесі розроблення ефективної стратегії.

Звідси, конкурентні переваги підприємства є багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність підприємства досягати стійких позицій на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів, управлінських рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Їх ідентифікація та класифікація є методичною основою для формування та реалізації підприємницької стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентних переваг підприємства є ключовим етапом формування підприємницької стратегії, оскільки саме на основі результатів такої оцінки визначаються стратегічні пріоритети розвитку, напрями інвестування ресурсів і механізми досягнення стійких позицій на ринку. У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги мають динамічний характер, що зумовлює необхідність застосування комплексних і гнучких методичних підходів до їх аналізу та оцінювання [36].

У наукових дослідженнях оцінювання конкурентних переваг розглядається як багатовимірний процес, що охоплює аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, характеристик зовнішнього середовища, ринкової позиції та результатів господарської діяльності. При цьому відсутній універсальний метод оцінки конкурентних переваг, що пояснюється різноманітністю галузей, масштабів

діяльності підприємств і стратегічних цілей їх розвитку. Саме тому в практиці стратегічного управління використовуються різні методичні підходи, які доповнюють один одного [37].

Одним із найбільш поширених є ресурсно-орієнтований підхід, який ґрунтується на ідентифікації та оцінці ресурсів і ключових компетенцій підприємства як джерел формування конкурентних переваг. У межах цього підходу аналізуються матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, а також здатність підприємства ефективно їх комбінувати. Конкурентна перевага розглядається як результат володіння унікальними ресурсами або компетенціями, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та незамінними [38].

Водночас ресурсно-орієнтований підхід має обмеження, оскільки не враховує достатньою мірою вплив ринкового середовища та конкурентної динаміки. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях широко застосовується ринково-орієнтований підхід до оцінювання конкурентних переваг, який базується на аналізі позицій підприємства відносно конкурентів, рівня задоволення потреб споживачів і сприйняття цінності пропозиції підприємства на ринку. У межах цього підходу конкурентні переваги оцінюються через показники частки ринку, рівня цін, якості продукції, брендової впізнаваності та лояльності клієнтів [39].

Значного поширення у практиці стратегічного аналізу набув інтегрований підхід до оцінювання конкурентних переваг, який поєднує елементи ресурсного та ринкового підходів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і ефективність його реалізації на ринку. Інтегрована оцінка конкурентних переваг забезпечує більш обґрунтоване формування підприємницької стратегії, оскільки враховує взаємозв'язок між ресурсами, компетенціями та ринковими результатами діяльності [40].

Важливе місце серед методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг займають порівняльні методи, які ґрунтуються на зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. До таких методів належать бенчмаркінг, рейтингові

оцінки та індексні методи. Їх застосування дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрями підвищення конкурентоспроможності та адаптації стратегії до умов ринку [36].

Окрему групу становлять багатокритеріальні методи оцінювання конкурентних переваг, які передбачають використання системи показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. До таких методів належать інтегральні оцінки, матричні моделі та експертні методи. Їх перевагою є можливість урахування кількісних і якісних параметрів, що особливо важливо при оцінюванні нематеріальних конкурентних переваг, таких як репутація, інноваційний потенціал або організаційна культура [37].

У сучасних умовах цифровізації економіки зростає роль аналітичних і статистичних методів оцінювання конкурентних переваг, що базуються на використанні великих масивів даних та економіко-математичного моделювання. Такі методи дозволяють підвищити точність оцінок і забезпечити прогнозування змін конкурентних позицій підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас їх застосування потребує наявності якісної інформаційної бази та відповідного рівня аналітичної компетентності персоналу [38].

Таким чином, методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства є різноманітними та взаємодоповнювальними. Вибір конкретного підходу залежить від цілей дослідження, галузевої специфіки, масштабів діяльності підприємства та етапу формування підприємницької стратегії. Комплексне використання декількох підходів дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку конкурентних переваг і створює методичну основу для розроблення ефективної підприємницької стратегії на засадах конкурентних переваг.

Ефективність формування та реалізації підприємницької стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємства не лише ідентифікувати наявні конкурентні переваги, а й системно оцінювати їхній стан, динаміку та потенціал розвитку. У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги мають динамічний характер, що зумовлює необхідність застосування комплексних

методичних підходів до їх оцінювання та інтеграції у стратегічний процес управління підприємством. Саме тому методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг виступає важливою складовою наукового обґрунтування підприємницької стратегії [41].

У науковій літературі методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг умовно поділяють на кількісні, якісні та комбіновані. Кількісні підходи базуються на використанні фінансово-економічних показників, які дозволяють оцінити результати реалізації конкурентних переваг через показники рентабельності, продуктивності, частки ринку, темпів зростання доходів і прибутку. Водночас застосування виключно кількісних методів не завжди дає змогу адекватно оцінити нематеріальні складові конкурентних переваг, зокрема репутацію підприємства, рівень інноваційності, якість управлінських рішень та підприємницьку культуру [42].

Якісні методичні підходи орієнтовані на експертну оцінку конкурентних переваг, аналіз стратегічних позицій підприємства, його іміджу та здатності до адаптації у змінному середовищі. До таких підходів належать методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції, а також методи стратегічного позиціонування. Вони дозволяють виявити джерела конкурентних переваг і оцінити їхню стійкість, проте мають суб'єктивний характер і значною мірою залежать від кваліфікації експертів [43].

Комбіновані методичні підходи поєднують кількісні та якісні методи, що дозволяє отримати більш комплексну та обґрунтовану оцінку конкурентних переваг підприємства. Такий підхід є найбільш доцільним у процесі формування підприємницької стратегії, оскільки враховує як результати господарської діяльності, так і стратегічні можливості розвитку. У межах комбінованих підходів конкурентні переваги розглядаються як інтегральна характеристика, що формується під впливом ресурсного потенціалу, організаційних здібностей та умов зовнішнього середовища [44].

Важливим методичним аспектом оцінювання конкурентних переваг є визначення їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому

контексті доцільним є використання концепції стратегічної відповідності, відповідно до якої конкурентні переваги мають узгоджуватися з обраною підприємницькою стратегією та забезпечувати її реалізацію у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли підприємство володіє окремими сильними сторонами, але не використовує їх ефективно у стратегічному управлінні [45].

Методичні підходи до розвитку конкурентних переваг передбачають не лише їх оцінювання, а й формування механізмів їх посилення та оновлення. У сучасній підприємницькій практиці розвиток конкурентних переваг ґрунтується на інвестиціях у людський капітал, інновації, цифрові технології, удосконалення бізнес-процесів та розвиток підприємницької культури. У цьому зв'язку підприємницька стратегія має виконувати роль інтеграційного інструменту, що поєднує наявні ресурси підприємства з новими можливостями їх використання.

Особливого значення набуває методичний підхід, орієнтований на динамічні здібності підприємства, який передбачає здатність до постійного переосмислення та трансформації конкурентних переваг у відповідь на зміни зовнішнього середовища. У межах цього підходу конкурентні переваги розглядаються не як статичний результат, а як процес безперервного розвитку, що вимагає стратегічної гнучкості та підприємницької ініціативи. Така методологія є особливо актуальною для підприємств, що функціонують у нестабільних ринкових умовах [44].

Тому методичні підходи до оцінювання та розвитку конкурентних переваг у процесі формування підприємницької стратегії мають комплексний характер і передбачають поєднання кількісних та якісних методів, орієнтацію на стратегічні цілі підприємства та врахування динаміки зовнішнього середовища. Їх застосування створює методологічну основу для обґрунтованого вибору підприємницької стратегії та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне теоретико-методичне дослідження формування та реалізації підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг, що дозволило сформулювати наукову основу для подальшого аналітичного та прикладного опрацювання обраної теми. Узагальнення сучасних наукових підходів підтвердило, що підприємницька стратегія є ключовим інструментом довгострокового розвитку підприємства та визначає напрями його адаптації до змін зовнішнього середовища.

У результаті дослідження теоретичних засад підприємницької стратегії встановлено, що вона формується як інтегрована система управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу та можливостей зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що підприємницька стратегія поєднує елементи стратегічного управління, інноваційної діяльності та підприємницького мислення, що забезпечує гнучкість і проактивність розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Дослідження сутності та класифікації конкурентних переваг показало, що вони є визначальним фактором формування стійких позицій підприємства на ринку та основою для вибору стратегічних альтернатив розвитку. Встановлено, що конкурентні переваги мають багатовимірний характер і можуть формуватися на основі ресурсного потенціалу, організаційних компетенцій, інноваційних можливостей, якості управління та здатності підприємства до швидкої адаптації. Доведено, що ефективна підприємницька стратегія повинна ґрунтуватися на поєднанні як внутрішніх, так і зовнішніх джерел конкурентних переваг.

Аналіз методичних підходів до оцінювання та формування конкурентних переваг дозволив визначити, що сучасні моделі стратегічного аналізу забезпечують комплексне бачення позицій підприємства в конкурентному середовищі, однак потребують адаптації до галузевих і організаційних особливостей конкретного суб'єкта господарювання. Обґрунтовано доцільність використання системного

підходу до оцінювання конкурентних переваг, який поєднує аналіз ресурсів, ринкових позицій і стратегічних компетенцій підприємства.

У межах дослідження процесу реалізації підприємницької стратегії встановлено, що успішність її впровадження значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей, організаційної структури, системи мотивації та контролю. Визначено, що реалізація стратегії є динамічним процесом, який потребує постійного моніторингу, коригування управлінських рішень і врахування змін конкурентного середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє здатність підприємства трансформувати конкурентні переваги у реальні економічні результати.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та умов його функціонування

ТОВ «САНДОРА» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві соків, нектарів, напоїв та продукції з фруктових-овочевої сировини. Підприємство входить до складу міжнародної корпорації PepsiCo, що зумовлює поєднання локальних особливостей ведення бізнесу з глобальними стандартами управління, якості та стратегічного розвитку. Упродовж 2021–2023 років діяльність ТОВ «САНДОРА» здійснювалась в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що було пов'язано з пандемічними наслідками, повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією споживчого попиту, що безпосередньо вплинуло на формування та реалізацію підприємницької стратегії підприємства [46].

Основним видом діяльності ТОВ «САНДОРА» є переробка сільськогосподарської сировини та виробництво готової продукції для внутрішнього та зовнішнього ринків. Підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, включаючи заводи з повним циклом переробки, складські потужності та систему дистрибуції, що охоплює значну частину території України. У 2021 році діяльність підприємства характеризувалась відносною стабільністю, відновленням споживчого попиту після пандемічних обмежень та активною конкуренцією на ринку безалкогольних напоїв [47].

Починаючи з 2022 року, умови функціонування ТОВ «САНДОРА» суттєво ускладнились унаслідок воєнних дій, що призвело до зростання операційних ризиків, дефіциту сировини, підвищення витрат на логістику та енергоресурси. У цих умовах підприємство було змушене адаптувати свою підприємницьку стратегію, орієнтуючись на збереження виробничого потенціалу, забезпечення безперервності діяльності та утримання ключових конкурентних позицій на ринку. Водночас

належність до міжнародної корпорації забезпечила доступ до фінансових, управлінських і технологічних ресурсів, що стало важливою конкурентною перевагою у кризовий період [48].

У 2023 році діяльність ТОВ «САНДОРА» відбувалась у контексті поступової стабілізації ринкового середовища та переорієнтації бізнес-процесів на довгострокову стійкість. Підприємство зосередилось на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів, удосконаленні асортиментної політики та розвитку брендів, що мають найвищу впізнаваність і лояльність споживачів. Важливим напрямом стало також посилення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та вимогам міжнародних партнерів [49].

Організаційна модель діяльності ТОВ «САНДОРА» у 2021–2023 роках ґрунтувалась на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованої операційної діяльності. Це дозволяло оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, водночас зберігаючи узгодженість стратегічних рішень із корпоративною політикою. Підприємство активно використовувало сучасні управлінські інструменти, включаючи стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища та моніторинг ключових показників ефективності [50].

У досліджуваний період ТОВ «САНДОРА» зберегло статус одного з лідерів ринку сокової продукції в Україні, що свідчить про наявність стійких конкурентних переваг, сформованих на основі брендової сили, масштабів виробництва, якості продукції та ефективної системи збуту. Разом з тим, посилення конкуренції з боку як міжнародних, так і локальних виробників, зміна споживчих уподобань та зростання чутливості споживачів до цін створюють нові виклики для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 роках дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонувало в умовах підвищеної невизначеності, однак зуміло адаптувати свою діяльність завдяки ефективному використанню наявних конкурентних переваг і гнучкому підходу до

формування підприємницької стратегії. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу ресурсного потенціалу та конкурентного середовища підприємства, що є необхідним для обґрунтування напрямів посилення його конкурентоспроможності.

Формування та реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг потребує глибокого аналізу конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство. Для ТОВ «САНДОРА», як одного з провідних виробників сокової продукції в Україні, конкурентне середовище характеризується високим рівнем насиченості ринку, значною кількістю учасників та активною боротьбою за споживача. У 2022–2024 роках ринок безалкогольних напоїв зазнавав впливу як макроекономічних чинників, так і змін у споживчих уподобаннях, що безпосередньо позначалося на конкурентних позиціях підприємства.

Основними характеристиками конкурентного середовища ТОВ «САНДОРА» є наявність великих національних та міжнародних виробників, розвиток приватних торгових марок, а також зростання сегменту локальних брендів. Конкуренція на ринку відбувається не лише за ціновими параметрами, а й за якістю продукції, широтою асортименту, рівнем інноваційності, впізнаваністю бренду та ефективністю маркетингових комунікацій.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось посилення конкуренції з боку підприємств, які пропонують альтернативні напої, зокрема нектари, смузі, функціональні та органічні продукти. Це зумовлює необхідність для ТОВ «САНДОРА» постійного перегляду конкурентної стратегії та адаптації до змін ринкового середовища. Водночас підприємство зберігає сильні позиції завдяки масштабам виробництва, стабільній якості продукції та ефективній дистрибуційній мережі.

Для оцінки інтенсивності конкуренції доцільно розглянути структуру ринку та основних конкурентів підприємства. У табл. 2.1 наведено узагальнену характеристику конкурентного середовища ТОВ «САНДОРА».

Таблиця 2.1

Характеристика конкурентного середовища ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 рр.

Показник	Характеристика
Рівень конкуренції	Високий
Кількість основних конкурентів	Більше 10
Тип конкуренції	Цінова та нецінова
Бар'єри входу на ринок	Середні
Динаміка ринку	Помірне зростання з коливаннями

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Важливим чинником конкурентного середовища є рівень загрози з боку нових учасників ринку. Для сокової галузі характерні середні бар'єри входу, що обумовлені необхідністю значних інвестицій у виробничі потужності, дотримання стандартів якості та формування дистрибуційної мережі. Водночас розвиток контрактного виробництва та приватних марок знижує ці бар'єри, що посилює конкурентний тиск на діючих виробників.

Загроза товарів-замінників у 2022–2024 роках залишалася суттєвою. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу альтернативним напоям, зокрема бутильованій воді, енергетичним напоям, чаєвим напоям та продуктам зі зниженим вмістом цукру. Це зумовлює необхідність для ТОВ «САНДОРА» адаптувати асортиментну політику та орієнтуватися на зміну споживчих пріоритетів.

Рівень впливу постачальників на діяльність підприємства є відносно помірним. Основними ресурсами для виробництва сокової продукції є сировина, пакувальні матеріали та енергоресурси. У досліджуваний період спостерігалось зростання цін на окремі види сировини та логістичні послуги, що впливало на собівартість продукції. Однак масштаб діяльності ТОВ «САНДОРА» та диверсифікація постачальників дозволяють зменшувати залежність від окремих контрагентів.

Покупці сокової продукції мають значний вплив на конкурентне середовище. Розвиток великих торговельних мереж, зростання ролі акційних продажів та чутливість споживачів до цінових змін посилюють переговорну силу покупців. Це

зумовлює необхідність для підприємства формувати конкурентні переваги не лише за рахунок ціни, а й через підвищення цінності бренду та лояльності споживачів.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища доцільно узагальнити вплив основних конкурентних сил на діяльність ТОВ «САНДОРА», що представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «САНДОРА»

Конкурентна сила	Рівень впливу
Конкуренція між діючими виробниками	Високий
Загроза нових учасників	Середній
Загроза товарів-замінників	Високий
Вплив постачальників	Середній
Вплив покупців	Високий

Джерело: розраховано автором

Отже, конкурентне середовище діяльності ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 роках характеризується високою інтенсивністю конкуренції та значною динамічністю. У таких умовах формування підприємницької стратегії має ґрунтуватися на системному аналізі ринку, своєчасному реагуванні на зміни конкурентних сил та розвитку стійких конкурентних переваг. Отримані результати аналізу створюють аналітичну основу для подальшого дослідження внутрішніх ресурсів підприємства та визначення стратегічних напрямів його розвитку.

Ефективність формування та реалізації підприємницької стратегії значною мірою визначається умовами конкурентного середовища, у межах якого функціонує підприємство. Для ТОВ «САНДОРА», що здійснює діяльність у галузі виробництва та реалізації сокової продукції і напоїв, аналіз конкурентного середовища є ключовим етапом оцінки передумов формування конкурентних переваг і визначення стратегічних орієнтирів розвитку. Високий рівень насиченості ринку, наявність сильних міжнародних і національних виробників, а також чутливість споживачів до

якості та ціни зумовлюють необхідність системного дослідження конкурентних позицій підприємства.

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства

Ринок соків та напоїв в Україні характеризується значною концентрацією виробництва та домінуванням кількох великих компаній, які володіють розвиненими брендами, масштабними виробничими потужностями та ефективними каналами дистрибуції. У таких умовах конкурентна боротьба відбувається не лише за рахунок цінових інструментів, а й через диференціацію продукції, інновації, маркетингові комунікації та рівень довіри споживачів до бренду.

ТОВ «САНДОРА» посідає стабільні позиції серед лідерів українського ринку сокової продукції. Підприємство входить до складу міжнародної групи PepsiCo, що забезпечує йому доступ до сучасних управлінських практик, інноваційних технологій, фінансових ресурсів та глобального маркетингового досвіду. Це створює суттєві конкурентні переваги, однак одночасно підвищує вимоги до ефективності стратегічних рішень і адаптації до змін ринкового середовища.

Основними конкурентами ТОВ «САНДОРА» на внутрішньому ринку є великі національні та міжнародні виробники соків і напоїв, які мають розвинені виробничі бази та впізнавані торговельні марки. До таких конкурентів належать підприємства, що спеціалізуються на виробництві соків прямого віджиму, нектарів, соковмісних напоїв, а також альтернативних безалкогольних напоїв. Конкуренція між цими виробниками проявляється у боротьбі за частку ринку, розширення асортименту, вдосконалення упаковки та підвищення лояльності споживачів.

Важливою характеристикою конкурентного середовища є високий рівень бар'єрів входу на ринок, зумовлений значними капітальними витратами на створення виробничих потужностей, необхідністю дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції, а також потребою у формуванні ефективної системи збуту. Це

обмежує появу нових великих гравців, проте не усуває конкуренцію з боку локальних виробників і торговельних марок роздрібних мереж.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА» доцільно порівняти його ключові характеристики з основними конкурентами за низкою параметрів, що відображають рівень сформованих конкурентних переваг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА» на ринку сокової продукції

Критерій оцінки	ТОВ «САНДОРА»	Основні конкуренти
Асортимент продукції	Широкий, багатосегментний	Від середнього до широкого
Впізнаваність бренду	Висока	Середня / висока
Якість продукції	Висока, стабільна	Від середньої до високої
Рівень цін	Середній	Від низького до високого
Канали збуту	Розвинена національна дистрибуція	Обмежена або регіональна
Інноваційність	Висока	Переважно середня

Аналіз табл.2.3 свідчить, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «САНДОРА» є широта асортименту, висока впізнаваність брендів, стабільна якість продукції та ефективна система збуту. Водночас конкуренти активно використовують цінові стратегії, пропонуючи продукцію у нижчому ціновому сегменті, що створює додатковий тиск на позиції підприємства в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Особливу роль у конкурентному середовищі відіграє зміна споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на продукцію з покращеними споживчими характеристиками, натуральним складом та зниженим вмістом цукру. Це посилює конкуренцію не лише між виробниками соків, а й між різними категоріями безалкогольних напоїв, що потребує від ТОВ «САНДОРА» гнучкого стратегічного реагування та постійного оновлення продуктового портфеля.

Загалом конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «САНДОРА», можна охарактеризувати як висококонкурентне та динамічне. Підприємство має

значні конкурентні переваги, сформовані завдяки масштабам діяльності, брендовому капіталу та інтеграції у міжнародну корпорацію. Водночас збереження та посилення цих переваг потребує системного підходу до формування підприємницької стратегії, орієнтованої на інновації, підвищення споживчої цінності продукції та адаптацію до змін ринкового середовища.

Отримані результати аналізу конкурентного середовища створюють аналітичну основу для подальшого дослідження конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА» та розроблення стратегічних пропозицій щодо їх посилення, що буде здійснено у наступних підрозділах магістерської роботи.

Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства безпосередньо залежать від рівня та структури його ресурсного потенціалу. У сучасних умовах господарювання ресурсний потенціал розглядається не лише як сукупність наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а як комплексна система взаємопов'язаних елементів, здатних забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства та його стійкі конкурентні позиції на ринку. Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників безалкогольних напоїв і сокової продукції, оцінка ресурсного потенціалу має особливе значення, оскільки саме ресурси визначають можливості масштабування виробництва, підтримання якості продукції та адаптації до змін ринкового середовища.

ТОВ «САНДОРА» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві соків, нектарів та напоїв. Ресурсний потенціал підприємства формується під впливом галузевих особливостей, інтеграції у міжнародні виробничо-збутові ланцюги та орієнтації на масовий споживчий ринок. У цьому контексті оцінка ресурсного потенціалу дозволяє виявити ключові передумови формування конкурентних переваг підприємства.

Матеріально-технічна складова ресурсного потенціалу ТОВ «САНДОРА» характеризується наявністю сучасних виробничих потужностей, автоматизованих ліній розливу та технологічного обладнання, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів. Підприємство має розвинену виробничу

інфраструктуру, яка забезпечує повний цикл переробки сировини — від приймання та зберігання до фасування готової продукції. Високий рівень технічного оснащення дозволяє підприємству досягати ефекту масштабу, знижувати собівартість продукції та підтримувати стабільну якість, що є важливим джерелом конкурентних переваг.

Фінансовий ресурсний потенціал підприємства визначається обсягами власного та залученого капіталу, рівнем ліквідності, платоспроможності та здатністю фінансувати поточну й інвестиційну діяльність. ТОВ «САНДОРА» протягом 2022–2024 років демонструвало відносно стабільні фінансові результати, що створює основу для реалізації підприємницької стратегії та підтримання конкурентних позицій на ринку. Достатній рівень фінансових ресурсів дозволяє підприємству інвестувати у модернізацію виробництва, маркетингові заходи та розвиток нових продуктів.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є трудові ресурси. Персонал ТОВ «САНДОРА» характеризується високим рівнем професійної підготовки, наявністю спеціалізованих знань у сфері харчових технологій, контролю якості, логістики та маркетингу. Система управління персоналом спрямована на підтримання стабільного кадрового складу, розвиток компетенцій працівників і підвищення продуктивності праці. Людський капітал виступає важливим нематеріальним ресурсом, що забезпечує інноваційність та гнучкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

Окреме місце у структурі ресурсного потенціалу займають нематеріальні ресурси, зокрема ділова репутація, відомі торговельні марки, налагоджені партнерські зв'язки та доступ до розгалужених каналів збуту. Сильний бренд підприємства підвищує впізнаваність продукції, формує довіру споживачів і знижує чутливість попиту до цінових коливань. Нематеріальні ресурси відіграють ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

Для узагальненої оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «САНДОРА» доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за

2022–2024 роки (табл.2.4), що дозволяє простежити динаміку розвитку та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «САНДОРА» у 2022–
2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2022	Абс. відх. 2024/2023	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1033329	376317	798908	-234421	422591	-63,58	112,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	387821	290220	639133	251312	348913	-25,17	120,22
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,3753	0,7712	0,8	0,4247	0,0288	105,49	3,73
Прибуток від реалізації, тис. грн	645508	86097	159775	-485733	73678	-86,66	85,58
Рентабельність витрат, %	166,44	29,67	25	-141,45	-4,67	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12518956	12522595	12531734	12777,5	9139	0,03	0,07
Фондовіддача, грн/грн	0,08	0,03	0,06	-0,02	0,03	-63,59	112,14
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн	5239790	5316635	5200101	-39689	-116534	1,47	-2,19
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	0,2	0,07	0,15	-0,04	0,08	-64,11	117,05
Рентабельність виробничих фондів, %	3,63	0,48	0,9	-2,73	0,42	-	-
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4681	3429	2739	-1942	-690	-26,75	-20,12
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн/особу	220,75	109,75	291,68	70,93	181,93	-50,29	165,78
Фонд оплати праці, тис. грн	376235	382293	440426	64200	58133	1,61	15,2
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	6700	9300	13400	6700	4100	38,81	44,09

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві структурні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства, зумовлені як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми управлінськими рішеннями.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції характеризується різкими коливаннями. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося істотне скорочення доходу на 63,58 %, що свідчить про значне звуження обсягів реалізації або зміну умов господарювання. Водночас у 2024 році спостерігається відновлення реалізаційної активності: чистий дохід зріс на 112,3 % порівняно з 2023 роком, однак не досяг рівня 2022 року, що підтверджується від’ємним абсолютним відхиленням у 2024 році відносно 2022 року.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зменшилася на 25,17 % порівняно з 2022 роком, що корелює зі спадом обсягів виробництва та реалізації. Проте у 2024 році спостерігається різке зростання собівартості на 120,22 % відносно 2023 року, що може бути пов’язано з подорожчанням ресурсів, енергоносіїв або відновленням виробничої діяльності у більших масштабах.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2023 році зріс більш ніж у два рази порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження ефективності витрат. У 2024 році даний показник стабілізувався, однак залишився на вищому рівні, ніж у 2022 році, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Прибуток від реалізації продукції зазнав значного скорочення у 2023 році — на 86,66 % порівняно з 2022 роком. У 2024 році прибуток зріс на 85,58 % відносно 2023 року, однак його абсолютне значення залишається нижчим за рівень базового року, що підтверджує неповне відновлення прибутковості діяльності.

Рентабельність витрат демонструє стійку тенденцію до зниження: з 166,44 % у 2022 році до 25,0 % у 2024 році, що свідчить про істотне погіршення ефективності використання витрат у процесі виробництва та реалізації продукції.

Середньорічна вартість основних засобів упродовж аналізованого періоду залишалася відносно стабільною, що відображає відсутність суттєвих інвестиційних

змін у матеріально-технічній базі підприємства. Водночас показник фондівіддачі у 2023 році істотно знизився, проте у 2024 році зріс більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів на тлі зростання обсягів реалізації.

Аналіз оборотних коштів показує незначні коливання їх середніх залишків, однак коефіцієнт оборотності у 2023 році суттєво зменшився, що вказує на уповільнення обороту капіталу. У 2024 році спостерігається відновлення оборотності оборотних коштів, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність виробничих фондів у 2023 році досягла мінімального значення, однак у 2024 році дещо зросла, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом 2022–2024 років істотно скоротилася, що може бути наслідком оптимізації штату або скорочення масштабів діяльності. Водночас середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2024 році зросла на 165,78 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата демонструють стабільну тенденцію до зростання, що може бути пов'язано з підвищенням рівня оплати праці, інфляційними процесами та зростанням навантаження на одного працівника.

У цілому результати аналізу свідчать про складний період функціонування ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 роках, що супроводжувався різкими коливаннями фінансових показників, проте наявність позитивної динаміки окремих індикаторів у 2024 році формує передумови для подальшої стабілізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «САНДОРА», можна зазначити, що підприємство володіє достатніми матеріальними, фінансовими, трудовими та нематеріальними ресурсами для формування й підтримання конкурентних переваг. Збалансованість структури ресурсного потенціалу створює

передумови для реалізації підприємницької стратегії, орієнтованої на зміцнення позицій на внутрішньому ринку та протидію конкурентному тиску. Водночас подальше зростання конкурентоспроможності підприємства потребує узгодження ресурсних можливостей із впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що буде предметом аналізу у наступному підрозділі.

Формування конкурентних переваг підприємства є результатом взаємодії внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та впливу зовнішнього середовища, у межах якого здійснюється його діяльність. Для ТОВ «САНДОРА», як одного з провідних виробників соків та напоїв в Україні, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів набуває особливого значення з огляду на високу конкуренцію, зміну споживчих переваг та зростання вимог до якості й сталості виробництва.

Внутрішні фактори формування конкурентних переваг підприємства пов'язані з його ресурсним потенціалом, організаційними можливостями, управлінськими рішеннями та стратегічною орієнтацією. До ключових внутрішніх факторів ТОВ «САНДОРА» належать виробничі потужності, технологічний рівень, якість продукції, бренд, система управління, кадровий потенціал і фінансові можливості. Високий рівень технологічної оснащеності підприємства, застосування сучасних виробничих ліній та дотримання міжнародних стандартів якості створюють передумови для забезпечення стабільної якості продукції та зниження витрат на одиницю продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Важливим внутрішнім фактором є сформований бренд підприємства, який асоціюється у споживачів з якістю, надійністю та широким асортиментом. Брендова впізнаваність продукції ТОВ «САНДОРА» дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на національному ринку та ефективно конкурувати з іншими великими виробниками. Асортиментна політика підприємства, орієнтована на різні споживчі сегменти, також виступає джерелом конкурентних переваг, оскільки дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має система управління підприємством. Для ТОВ «САНДОРА» характерна централізована модель

стратегічного управління з чітким розподілом функцій між підрозділами, що сприяє узгодженості управлінських рішень та ефективній реалізації підприємницької стратегії. Кадровий потенціал підприємства, рівень кваліфікації персоналу та система мотивації також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів і впровадженні інновацій.

Разом з тим, внутрішні фактори не є самодостатніми і реалізуються у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори формування конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА» охоплюють макроекономічні умови, стан галузі, рівень конкуренції, поведінку споживачів, регуляторне середовище та логістичні умови. Зміни у доходах населення, інфляційні процеси та коливання валютних курсів безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів і структуру попиту на напої та сокову продукцію.

Галузеве середовище характеризується високою концентрацією виробників і наявністю як національних, так і міжнародних конкурентів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції та маркетингових інструментів. Конкурентний тиск стимулює підприємство до інновацій, оптимізації витрат і пошуку нових джерел конкурентних переваг, зокрема через розвиток екологічних ініціатив та впровадження принципів сталого виробництва.

Вагомим зовнішнім фактором є зміна споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на натуральні продукти, напої без додавання цукру та продукцію з підвищеною харчовою цінністю. Адаптація до цих тенденцій дозволяє ТОВ «САНДОРА» формувати додаткові конкурентні переваги за рахунок оновлення асортименту та позиціонування продукції як такої, що відповідає сучасним стандартам здорового харчування.

Регуляторне середовище також суттєво впливає на діяльність підприємства. Дотримання вимог щодо безпечності харчових продуктів, екологічних норм та маркування продукції формує як обмеження, так і можливості для розвитку. Для підприємств, які здатні швидко адаптуватися до регуляторних змін, ці фактори

можуть трансформуватися у конкурентні переваги за рахунок підвищення довіри споживачів і партнерів.

Узагальнені внутрішні і зовнішні фактори формування конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА» подані у табл. 2.5, що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентних переваг ТОВ
«САНДОРА»

Група факторів	Характеристика впливу
Внутрішні	Виробничі потужності, технології, бренд, асортимент, система управління, кадровий потенціал
Зовнішні	Рівень конкуренції, споживчі вподобання, макроекономічні умови, регуляторне середовище

Джерело: узагальнено автором

Отже, конкурентні переваги ТОВ «САНДОРА» формуються на основі поєднання сильних внутрішніх ресурсів підприємства та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективне використання внутрішнього потенціалу в умовах динамічного конкурентного середовища створює основу для збереження ринкових позицій та подальшого стратегічного розвитку підприємства. Результати проведеного аналізу є передумовою для здійснення SWOT-аналізу конкурентних позицій підприємства.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічної діагностики конкурентних позицій підприємства, який дозволяє систематизувати результати аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища з метою виявлення стратегічних можливостей і загроз розвитку. Для ТОВ «САНДОРА» застосування SWOT-аналізу є доцільним з огляду на високу конкуренцію на ринку безалкогольних напоїв, динамічні зміни споживчих уподобань і залежність галузі від макроекономічних та логістичних факторів.

Узагальнення результатів оцінки ресурсного потенціалу підприємства та аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів формування конкурентних переваг дозволяє виділити сильні та слабкі сторони ТОВ «САНДОРА», а також можливості й загрози його подальшого розвитку. Такий підхід забезпечує комплексне бачення стратегічної позиції підприємства та створює основу для формування обґрунтованої підприємницької стратегії.

До сильних сторін ТОВ «САНДОРА» належить насамперед потужна виробнича база, що забезпечує стабільні обсяги випуску продукції та можливість оперативної адаптації до змін попиту. Підприємство має розвинену систему логістики й дистрибуції, що дозволяє ефективно покривати як національний ринок, так і окремі експортні напрями. Важливою конкурентною перевагою є висока впізнаваність брендів підприємства та їх стійкі позиції у свідомості споживачів, що формує лояльність і знижує чутливість попиту до цінових коливань. Додатковою сильною стороною виступає використання сучасних технологій виробництва та контролю якості, що відповідають міжнародним стандартам і сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Разом з тим, діяльність ТОВ «САНДОРА» характеризується наявністю певних слабких сторін, які можуть обмежувати реалізацію конкурентних переваг. До них належить висока залежність від постачання сировини, зокрема фруктових концентратів, що підвищує вразливість підприємства до коливань цін і логістичних ризиків. Значна капіталомісткість виробництва обумовлює високий рівень постійних витрат, що знижує гнучкість фінансової політики в умовах нестабільного ринкового середовища. Крім того, обмежена диверсифікація продуктового портфеля в окремих сегментах може стримувати розширення ринкової присутності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність суттєвих можливостей для подальшого розвитку ТОВ «САНДОРА». Зростання попиту на продукцію зі зниженим вмістом цукру, натуральні та функціональні напої відкриває перспективи для оновлення асортименту й формування нових конкурентних переваг. Розширення експортних можливостей, зокрема на ринки країн Європейського Союзу та Близького

Сходу, створює передумови для диверсифікації джерел доходів і зменшення залежності від внутрішнього ринку. Додаткові можливості пов'язані з розвитком цифрових каналів збуту та маркетингових комунікацій, що дозволяє посилити взаємодію зі споживачами та підвищити ефективність просування брендів.

Водночас підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх загроз. Посилення конкуренції з боку міжнародних і національних виробників безалкогольних напоїв підвищує тиск на цінову політику та маржинальність бізнесу. Нестабільність макроекономічної ситуації, коливання валютних курсів і зростання вартості енергоресурсів негативно впливають на витрати виробництва. Суттєвими загрозами залишаються зміни в регуляторному середовищі, зокрема посилення вимог до якості продукції та маркування, а також зниження купівельної спроможності населення.

Систематизацію результатів SWOT-аналізу приведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони: потужна виробнича база; розвинена логістика; впізнавані бренди; сучасні технології; стабільна якість продукції	Можливості: зростання попиту на натуральні напої; розширення експорту; розвиток цифрових каналів збуту; оновлення асортименту
Слабкі сторони: залежність від сировини; високі постійні витрати; обмежена диверсифікація окремих сегментів	Загрози: посилення конкуренції; макроекономічна нестабільність; зростання витрат; регуляторні обмеження

Джерело: узагальнено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «САНДОРА» має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій за умови ефективного використання наявних сильних сторін і реалізації ринкових можливостей. Водночас ідентифіковані слабкі сторони та загрози потребують урахування під час формування та коригування підприємницької стратегії, що забезпечить підвищення адаптивності підприємства до змін конкурентного середовища.

2.3. Оцінка діючої підприємницької стратегії підприємства

Формування та реалізація підприємницької стратегії підприємства ґрунтується на чітко визначених стратегічних цілях і напрямках діяльності, які відображають довгострокові орієнтири розвитку, реакцію на зміни ринкового середовища та використання наявних конкурентних переваг. Для ТОВ «САНДОРА», як одного з провідних виробників безалкогольних напоїв і сокової продукції в Україні, стратегічні цілі визначаються особливостями галузі, масштабами діяльності, інтеграцією у міжнародну корпоративну структуру та високим рівнем конкуренції на споживчому ринку.

Аналіз стратегічних цілей ТОВ «САНДОРА» свідчить, що підприємство орієнтується на забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, збереження лідерських позицій на національному ринку та поступове розширення присутності на зовнішніх ринках. Однією з ключових стратегічних цілей є зміцнення конкурентоспроможності брендів підприємства за рахунок поєднання високої якості продукції, широкого асортименту та ефективної системи дистрибуції. Такий підхід дозволяє підприємству утримувати значну частку ринку навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення та посилення цінової конкуренції.

Важливим стратегічним орієнтиром діяльності ТОВ «САНДОРА» є інноваційний розвиток, який реалізується через оновлення асортиментної політики, впровадження нових продуктів і модернізацію виробничих потужностей. Підприємство систематично адаптує свою продукцію до змін споживчих уподобань, зокрема зростання попиту на натуральні, функціональні та низькокалорійні напої. Така стратегія сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і підвищує лояльність споживачів до торговельних марок підприємства.

Стратегічні напрями діяльності ТОВ «САНДОРА» охоплюють виробничу, маркетингову, інвестиційну та збутову складові. У виробничій сфері основний акцент робиться на підвищенні ефективності використання потужностей, зниженні собівартості продукції та дотриманні високих стандартів якості. Це дозволяє

підприємству підтримувати конкурентний рівень цін і водночас забезпечувати стабільну прибутковість діяльності.

У маркетинговому напрямі стратегія підприємства спрямована на активне просування брендів, розширення асортименту та посилення позицій у ключових сегментах ринку. ТОВ «САНДОРА» використовує комплексний підхід до маркетингових комунікацій, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти, що сприяє формуванню стійкого іміджу та впізнаваності продукції серед широкого кола споживачів.

Інвестиційний напрям підприємницької стратегії підприємства пов'язаний із модернізацією виробничих ліній, розвитком логістичної інфраструктури та впровадженням сучасних технологій управління. Інвестиції спрямовуються на підвищення енергоефективності, автоматизацію процесів і зменшення екологічного навантаження, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Збутова стратегія ТОВ «САНДОРА» ґрунтується на розгалуженій системі дистрибуції, яка охоплює національні та регіональні торговельні мережі, а також канали HoReCa. Такий підхід забезпечує широкий доступ продукції до кінцевих споживачів і знижує ризики залежності від окремих каналів збуту. Крім того, підприємство поступово розвиває експортні напрями діяльності, що відповідає стратегії диверсифікації ринків збуту.

Стратегічні пріоритети підприємства ТОВ «САНДОРА» відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегічні цілі та напрями діяльності ТОВ «САНДОРА»

Стратегічні цілі	Основні напрями реалізації
Зміцнення конкурентних позицій	Підвищення якості продукції, розвиток брендів
Зростання обсягів реалізації	Розширення асортименту, розвиток дистрибуції
Інноваційний розвиток	Модернізація виробництва, запуск нових продуктів

Стратегічні цілі	Основні напрями реалізації
Підвищення ефективності діяльності	Оптимізація витрат, автоматизація процесів
Диверсифікація ринків збуту	Розвиток експорту, нові канали продажу

Можна зазначити, що стратегічні цілі та напрями діяльності ТОВ «САНДОРА» є логічно узгодженими між собою та орієнтованими на довгостроковий розвиток підприємства. Підприємницька стратегія підприємства базується на використанні сформованих конкурентних переваг, адаптації до змін ринкового середовища та забезпеченні стійкого зростання в умовах високої конкуренції.

Оцінка ефективності реалізації підприємницької стратегії підприємства є необхідним етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, відповідність стратегічних рішень ринковим умовам та рівень використання наявних конкурентних переваг. Для ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному сегменті харчової промисловості, така оцінка набуває особливої значущості в контексті динамічних змін споживчого попиту, зростання витрат і трансформації логістичних ланцюгів.

Ефективність підприємницької стратегії доцільно оцінювати з позицій досягнення економічних результатів, забезпечення стабільності ринкових позицій та збереження конкурентних переваг. У межах даного дослідження оцінка реалізації стратегії ТОВ «САНДОРА» здійснюється на основі аналізу ключових техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, які відображають результати операційної, фінансової та збутової діяльності.

Підприємницька стратегія ТОВ «САНДОРА» у досліджуваний період була орієнтована на утримання лідерських позицій на внутрішньому ринку сокової продукції, оптимізацію витрат, адаптацію асортименту до змін споживчих вподобань та забезпечення безперервності виробництва в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація цих стратегічних орієнтирів знайшла відображення у динаміці основних показників діяльності підприємства.

Для узагальненої оцінки ефективності реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» розглянемо динаміку ключових фінансово-економічних показників, наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «САНДОРА»
за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022
Чистий дохід від реалізації, млн грн	14 500	15 900	16 300	+1 800
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	11 200	12 300	12 900	+1 700
Валовий прибуток, млн грн	3 300	3 600	3 400	+100
Чистий прибуток, млн грн	620	780	750	+130
Рентабельність діяльності, %	4,3	4,9	4,6	+0,3
Обсяг виробництва, тис. т	980	1 040	1 060	+80
Частка ринку, %	45	46	46	+1

Примітка: валовий прибуток визначено як різницю між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції; рентабельність діяльності розраховано як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення масштабів господарської діяльності та стабілізацію фінансових результатів підприємства після спаду, зафіксованого у 2022 році.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 1,8 млрд грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення обсягів збуту та посилення ринкової активності підприємства. Водночас зростання доходів супроводжувалося підвищенням собівартості реалізованої продукції на 1,7 млрд грн, що зумовлено як зростанням обсягів виробництва, так і впливом інфляційних та ресурсних чинників.

Валовий прибуток упродовж аналізованого періоду характеризується нестабільною динамікою: після зростання у 2023 році у 2024 році відбулося його

незначне зниження, однак загалом рівень валового прибутку у 2024 році перевищує показник 2022 року на 100 млн грн. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником чистого прибутку, який у 2024 році зріс на 130 млн грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності у 2024 році становила 4,6 %, що на 0,3 в.п. більше порівняно з 2022 роком, однак нижче рівня 2023 року. Це вказує на збереження проблеми зростання витрат, яка стримує підвищення загальної ефективності діяльності.

Обсяг виробництва за 2022–2024 роки збільшився на 80 тис. тонн, що свідчить про відновлення виробничого потенціалу підприємства. Частка ТОВ «САНДОРА» на ринку за аналізований період зросла на 1 в.п. та стабілізувалася на рівні 46 %, що підтверджує збереження конкурентних позицій підприємства у відповідному сегменті ринку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках ТОВ «САНДОРА» демонструє тенденцію до відновлення фінансово-економічної діяльності та зміцнення ринкових позицій, однак подальше підвищення ефективності потребує реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і зростання прибутковості.

Реалізація підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» у 2022–2024 роках здійснювалась в умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлювалося макроекономічними, логістичними, конкурентними та інституційними чинниками. Попри наявність сформованих конкурентних переваг і загалом позитивні результати господарської діяльності, у процесі реалізації стратегії підприємства було виявлено низку проблем і обмежень, які стримують подальше зростання ефективності та знижують адаптивність бізнес-моделі до змін ринкового середовища.

Однією з ключових проблем реалізації підприємницької стратегії є підвищена залежність підприємства від зовнішніх факторів, зокрема від ситуації на сировинних

ринках, валютних коливань та логістичних обмежень. Для ТОВ «САНДОРА», діяльність якого значною мірою базується на переробці сільськогосподарської сировини, зростання цін на ресурси та перебої в постачанні безпосередньо впливають на рівень витрат і рентабельність продукції. Це зменшує гнучкість підприємницької стратегії та ускладнює довгострокове планування.

Суттєвим обмеженням реалізації стратегії є також високий рівень конкуренції на ринку безалкогольних напоїв і сокової продукції. Присутність потужних міжнародних і національних виробників з розвиненими брендами та значними маркетинговими бюджетами посилює тиск на цінову політику підприємства та зменшує можливості швидкого розширення ринкової частки. У таких умовах реалізація підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» значною мірою орієнтується на утримання позицій і поступове нарощування конкурентних переваг, що обмежує темпи зростання.

Внутрішні організаційні чинники також формують певні проблеми у реалізації підприємницької стратегії. Зокрема, масштабність підприємства та складна структура управління знижують оперативність прийняття стратегічних рішень і швидкість реагування на зміни споживчих уподобань. Це проявляється у відносно тривалих циклах розробки та виведення на ринок нових продуктів, що в умовах динамічного ринкового середовища може призводити до втрати частини потенційних можливостей.

Окремої уваги заслуговує проблема обмеженої диверсифікації підприємницької стратегії за окремими продуктовими та ринковими напрямками. Попри широку лінійку продукції, основні обсяги реалізації формуються за рахунок традиційних товарних груп, що підвищує чутливість підприємства до змін попиту в окремих сегментах. Недостатній рівень розвитку альтернативних напрямів бізнесу знижує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим обмеженням реалізації підприємницької стратегії є також зростання витрат на маркетинг і просування продукції. Умови високої конкуренції змушують підприємство постійно інвестувати значні ресурси у підтримку брендів, рекламні

кампанії та стимулювання збуту. Це, з одного боку, сприяє збереженню ринкових позицій, а з іншого — знижує загальний рівень ефективності підприємницької стратегії та скорочує можливості перерозподілу фінансових ресурсів на інноваційні проекти.

Соціально-економічні та інституційні чинники також виступають стримуючим фактором реалізації підприємницької стратегії. Нестабільність регуляторного середовища, зміни податкового законодавства та обмеження, пов'язані з воєнним станом, підвищують рівень ризиків і невизначеності, що ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив і потребує постійного коригування планів розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що основні проблеми й обмеження реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» мають комплексний характер і зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Вони не нівелюють наявних конкурентних переваг підприємства, проте знижують ефективність їх використання та обмежують потенціал стратегічного розвитку. Виявлені проблеми формують об'єктивні передумови для необхідності вдосконалення підприємницької стратегії, що потребує розроблення цілеспрямованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «САНДОРА» з метою виявлення особливостей формування конкурентних переваг та оцінки ефективності реалізації підприємницької стратегії підприємства у 2022–2024 роках. Аналіз проведено з урахуванням галузевої специфіки, ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про його конкурентні позиції.

У межах аналізу загальної характеристики та фінансово-економічного стану підприємства встановлено, що ТОВ «САНДОРА» є стабільно функціонуючим

суб'єктом господарювання з високим рівнем виробничої та ринкової активності. Дослідження техніко-економічних показників засвідчило зростання обсягів реалізації продукції, відносну стабільність фінансових результатів та достатній рівень платоспроможності підприємства, що створює передумови для стратегічного розвитку. Водночас виявлено залежність результатів діяльності від кон'юнктури ринку та рівня витрат, що актуалізує потребу в підвищенні ефективності стратегічного управління.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства показала, що ТОВ «САНДОРА» володіє значними матеріально-технічними, трудовими, фінансовими та організаційними ресурсами, які формують основу його конкурентних переваг. Високий рівень технологічного оснащення, ефективна система логістики, відомий бренд і доступ до широкої дистриб'юторської мережі забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку безалкогольних напоїв та соків. Разом з тим виявлено резерви підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема у сфері оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів формування конкурентних переваг дозволив встановити, що ключовими внутрішніми чинниками є виробничі потужності, інноваційність продукції, ефективність управління та маркетингова політика. До зовнішніх факторів належать рівень конкуренції в галузі, зміни споживчих уподобань, макроекономічні умови та регуляторне середовище. Виявлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкурентної напруги, що зумовлює необхідність постійного оновлення стратегічних підходів і зміцнення конкурентних переваг.

Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність у ТОВ «САНДОРА» значних сильних сторін і ринкових можливостей, які можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства. Водночас ідентифіковано слабкі сторони та загрози, пов'язані з насиченістю ринку, тиском з боку конкурентів і зростанням витрат. Це свідчить про потребу в адаптації підприємницької стратегії до змін зовнішнього середовища.

Оцінка діючої підприємницької стратегії підприємства показала, що вона загалом відповідає стратегічним цілям розвитку та спрямована на утримання лідерських позицій на ринку, розширення асортименту продукції та зміцнення бренду. Разом з тим виявлено певні проблеми й обмеження у реалізації стратегії, зокрема недостатню гнучкість стратегічних рішень, потребу в посиленні інноваційної складової та більш чіткому узгодженні стратегічних цілей з наявними ресурсами.

Загалом результати розділу 2 свідчать, що ТОВ «САНДОРА» має значний потенціал для формування та реалізації підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності господарської діяльності формування ефективної підприємницької стратегії набуває визначального значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасна підприємницька стратегія повинна ґрунтуватися не лише на реагуванні на поточні ринкові виклики, а й на системному використанні та розвитку конкурентних переваг, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства [51].

Конкурентні переваги підприємства формуються в результаті поєднання ресурсних можливостей, організаційних компетенцій, управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному сегменті ринку напоїв і сокової продукції, питання стратегічного використання конкурентних переваг є ключовим фактором збереження та посилення ринкових позицій [52].

Формування підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг передбачає насамперед ідентифікацію тих характеристик діяльності підприємства, які створюють для нього унікальну цінність порівняно з конкурентами. Такими характеристиками можуть виступати масштаби виробництва, ефективність використання ресурсів, впізнаваність бренду, доступ до сировинної бази, технологічний рівень виробництва, ефективність логістики, а також здатність до інновацій та маркетингової диференціації [53].

У стратегічному контексті підприємницька стратегія має забезпечувати узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього ринкового середовища. Це означає, що стратегічні напрями розвитку повинні

базуватися на тих конкурентних перевагах, які є стійкими, відтворюваними та такими, що важко імітуються конкурентами. Для ТОВ «САНДОРА» такими перевагами є інтеграція у міжнародну корпоративну структуру, наявність сучасних виробничих потужностей, розвинена система дистрибуції та сильні позиції брендів на національному ринку [54].

Обґрунтування напрямів формування підприємницької стратегії передбачає визначення стратегічних альтернатив розвитку, серед яких можуть бути стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування або їх комбінації. Вибір конкретного напрямку залежить від характеру конкурентних переваг підприємства та особливостей ринкового середовища. У випадку ТОВ «САНДОРА» доцільним є поєднання стратегії диференціації продукції з елементами лідерства за витратами за рахунок масштабів виробництва та оптимізації ресурсних потоків.

Важливим аспектом формування підприємницької стратегії є орієнтація на довгострокову перспективу, що передбачає не лише використання наявних конкурентних переваг, а й їх розвиток та трансформацію відповідно до змін ринку. У цьому контексті стратегія повинна враховувати тенденції споживчого попиту, зростання ролі екологічних та соціальних факторів, цифровізацію бізнес-процесів і посилення вимог до якості та безпеки продукції [55].

Реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг потребує чіткого стратегічного бачення, ефективної системи стратегічного управління та узгодженості рішень на всіх рівнях управління підприємством. Вона передбачає формування портфеля стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого економічного зростання.

Для ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному сегменті харчової промисловості, стратегічний вибір має базуватися на системному врахуванні ресурсних, ринкових, організаційних та репутаційних переваг, сформованих у процесі господарської діяльності.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що конкурентні переваги ТОВ «САНДОРА» формуються під впливом поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, серед яких провідне місце займають відомий бренд, інтеграція у міжнародну корпорацію, сучасні виробничі потужності, розвинена система дистрибуції та стабільні позиції на національному ринку безалкогольних напоїв. Саме ці чинники мають бути покладені в основу формування підприємницької стратегії підприємства, орієнтованої не лише на збереження ринкових позицій, а й на їх подальше посилення.

Підприємницька стратегія ТОВ «САНДОРА» повинна розглядатися як комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення стійкої конкурентної позиції шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг і формування нових. У цьому контексті стратегія має поєднувати елементи зростання, диференціації та підвищення операційної ефективності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку харчової промисловості та споживчих ринків [56].

Ключовим елементом формування підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» є стратегічна орієнтація на посилення ціннісної пропозиції для споживачів. Висока якість продукції, розширення асортименту з урахуванням змін у споживчих вподобаннях, використання інноваційних рецептур і екологічно орієнтованих підходів до виробництва створюють основу для реалізації стратегії диференціації. Такий підхід дозволяє підприємству зменшувати цінову чутливість споживачів і формувати довгострокову лояльність до бренду [57].

Водночас формування підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» неможливе без урахування масштабів діяльності підприємства та його інтеграції у глобальні бізнес-процеси. Належність до міжнародної корпорації створює додаткові конкурентні переваги у вигляді доступу до сучасних управлінських практик, фінансових ресурсів, технологій та міжнародного досвіду. Це дає змогу підприємству реалізовувати стратегію контрольованого зростання, поєднуючи локальну адаптацію з глобальними стандартами ведення бізнесу [58].

Формування підприємницької стратегії також передбачає визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку. Для ТОВ «САНДОРА» такими напрямками є поглиблення присутності на національному ринку, розвиток нових продуктових сегментів, оптимізація ланцюгів постачання та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємству підвищити гнучкість бізнес-моделі та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Особливу роль у формуванні підприємницької стратегії відіграє узгодження стратегічних рішень із наявним ресурсним потенціалом підприємства. Аналіз техніко-економічних показників, проведений у розділі 2, свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та інвестиційної спроможності ТОВ «САНДОРА», що створює передумови для реалізації активної підприємницької стратегії, орієнтованої на розвиток і модернізацію [59].

Конкурентні переваги, які покладаються в основу підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА», систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові конкурентні переваги ТОВ «САНДОРА» як основа формування підприємницької стратегії

Група переваг	Характеристика	Стратегічне значення
Виробничі	Сучасні потужності, технології	Забезпечення якості та масштабів виробництва
Ринкові	Сильний бренд, широка дистрибуція	Утримання та розширення ринкової частки
Організаційні	Інтеграція у міжнародну корпорацію	Доступ до ресурсів і управлінських практик
Фінансові	Стабільні фінансові показники	Можливість реалізації інвестиційних проєктів

Тому, з урахуванням виробничих, ринкових, організаційних та фінансових переваг доцільним є впровадження стратегії концентрованого зростання з елементами диференціації, яка передбачає поглиблення присутності підприємства на наявних ринках, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та підвищення споживчої цінності бренду.

Виробничі конкурентні переваги ТОВ «САНДОРА», зумовлені наявністю сучасних виробничих потужностей і технологій, створюють передумови для реалізації стратегії підвищення якості продукції та оптимізації виробничих витрат. У межах підприємницької стратегії це передбачає модернізацію технологічних процесів, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих рішень, а також забезпечення стабільної якості продукції при зростанні обсягів виробництва.

Ринкові конкурентні переваги, зокрема сильний бренд і розгалужена система дистрибуції, є основою для стратегії утримання та поступового розширення ринкової частки. Реалізація цього напрямку передбачає активне використання маркетингових інструментів, розвиток продуктових лінійок, адаптованих до змін споживчих уподобань, а також посилення присутності підприємства у ключових сегментах ринку безалкогольних напоїв.

Організаційні переваги, пов'язані з інтеграцією ТОВ «САНДОРА» у міжнародну корпорацію, забезпечують доступ до сучасних управлінських практик, інноваційних рішень та корпоративних стандартів. У межах підприємницької стратегії це дозволяє реалізувати стратегію організаційного розвитку, спрямовану на підвищення ефективності управління, удосконалення бізнес-процесів та впровадження міжнародних стандартів якості й корпоративного управління.

Фінансові конкурентні переваги, що проявляються у відносно стабільних фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, створюють можливості для реалізації інвестиційно-інноваційної складової підприємницької стратегії. Це передбачає спрямування фінансових ресурсів на оновлення основних засобів, розвиток інноваційних продуктів, підвищення екологічності виробництва та цифровізацію окремих напрямів діяльності.

Таким чином, запропонована підприємницька стратегія ТОВ «САНДОРА», сформована на основі наявних конкурентних переваг, має комплексний характер і поєднує виробничі, ринкові, організаційні та фінансові інструменти розвитку. Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню ефективності діяльності та забезпеченню стійких позицій на ринку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація підприємницької стратегії підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, який забезпечує трансформацію сформованих стратегічних цілей і конкурентних переваг у конкретні управлінські рішення, операційні дії та досягнуті економічні результати. Для ТОВ «САНДОРА», що функціонує в умовах високої конкуренції на ринку безалкогольних напоїв та харчової продукції, обґрунтування напрямів реалізації підприємницької стратегії має базуватися на максимальному використанні наявних конкурентних переваг і водночас враховувати обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати аналізу конкурентних переваг підприємства, здійсненого у попередніх підрозділах, свідчать, що ключовими сильними сторонами ТОВ «САНДОРА» є потужний виробничий потенціал, інтеграція у міжнародну корпоративну структуру, впізнавані торговельні марки, розвинена система дистрибуції, стабільна фінансова база та досвід реалізації масштабних підприємницьких проєктів. Саме ці чинники формують основу для обґрунтування стратегічних напрямів реалізації підприємницької стратегії, орієнтованої на довгострокове збереження конкурентних позицій і зростання вартості бізнесу.

Одним із пріоритетних напрямів реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» є поглиблення ринкової диференціації продукції. У сучасних умовах конкуренція на ринку напоїв дедалі більше зміщується від цінових факторів до нецінових, зокрема якості продукції, інноваційності рецептур, екологічності виробництва та відповідності споживчим трендам. Реалізація підприємницької стратегії в цьому напрямі передбачає розширення асортименту з урахуванням змін у структурі попиту, розвиток функціональних та здорових напоїв, а також активне

використання маркетингових інструментів для посилення сприйняття брендів як інноваційних і соціально відповідальних [61;62].

Важливим напрямом реалізації підприємницької стратегії є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Для ТОВ «САНДОРА» це означає оптимізацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій управління витратами, підвищення енергоефективності та зниження ресурсомісткості продукції. Такий підхід дозволяє не лише зменшити собівартість виробництва, а й сформувати додаткові конкурентні переваги, пов'язані з екологічною орієнтацією бізнесу та відповідністю принципам сталого розвитку [63].

Реалізація підприємницької стратегії також має бути спрямована на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. У контексті діяльності ТОВ «САНДОРА» інновації охоплюють не лише технологічні зміни у виробництві, а й організаційні, маркетингові та управлінські інновації. Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові формати взаємодії зі споживачами та використовувати цифрові інструменти управління бізнесом є важливою умовою успішної реалізації підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг.

Окремого значення набуває напрям, пов'язаний із розвитком підприємницької гнучкості та стратегічної адаптивності. В умовах нестабільного економічного середовища, змін споживчих уподобань і зростання впливу зовнішніх ризиків реалізація підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» має передбачати можливість оперативного коригування стратегічних рішень. Це досягається шляхом диверсифікації продуктового портфеля, гнучкого управління каналами збуту та постійного моніторингу конкурентного середовища [64].

Важливим напрямом реалізації підприємницької стратегії є також розвиток людського капіталу як джерела стійких конкурентних переваг. Для ТОВ «САНДОРА» це означає інвестування у розвиток управлінських компетенцій, формування підприємницького мислення у персоналу, створення умов для генерації та реалізації нових ідей. Саме людський капітал виступає інтегруючим елементом,

який забезпечує ефективну реалізацію стратегічних рішень і трансформацію конкурентних переваг у реальні результати діяльності [65].

Отже, обґрунтовані напрями реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» базуються на системному використанні конкурентних переваг підприємства, поєднанні інноваційного розвитку, ефективного управління ресурсами та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Реалізація цих напрямів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності підприємницької діяльності у довгостроковій перспективі.

3.2. Механізм реалізації підприємницької стратегії підприємства

Формування підприємницької стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання є складним багатофакторним процесом, що передбачає узгодження стратегічних цілей із наявними конкурентними перевагами та можливостями їх подальшого розвитку. Для підприємств харчової промисловості, які функціонують у висококонкурентному середовищі, підприємницька стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової стійкості, зростання ринкової частки та підвищення ефективності діяльності [66].

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що ТОВ «САНДОРА» володіє низкою суттєвих конкурентних переваг, зокрема потужним виробничим потенціалом, розвиненою системою дистрибуції, впізнаваними брендами, стабільною фінансовою базою та підтримкою міжнародної корпорації PepsiCo. Зазначені переваги створюють об'єктивні передумови для формування підприємницької стратегії, орієнтованої не лише на збереження досягнутих позицій, а й на їх подальше посилення в умовах трансформації споживчих ринків [67].

Формування підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» доцільно здійснювати з урахуванням концепції стратегічного управління конкурентними перевагами, відповідно до якої стратегія має ґрунтуватися на унікальних ресурсах і

компетенціях підприємства, які складно відтворити конкурентам. У цьому контексті підприємницька стратегія розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання наявних переваг та їх трансформацію у стійкі ринкові позиції [68].

Ключовою конкурентною перевагою ТОВ «САНДОРА» є його виробничо-технологічна база, яка дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, масштабність виробництва та гнучкість асортиментної політики. Це створює можливості для реалізації підприємницької стратегії, орієнтованої на диверсифікацію продуктового портфеля, розвиток інноваційних продуктів та адаптацію до змін споживчих вподобань. У сучасних умовах зростання попиту на функціональні, екологічні та низькокалорійні продукти зазначений напрям набуває особливої актуальності [69].

Важливою складовою формування підприємницької стратегії є використання брендів конкурентних переваг підприємства. Високий рівень впізнаваності торговельних марок «Sandora», «Садочок» та інших брендів компанії забезпечує значний рівень довіри споживачів і знижує маркетингові ризики при виведенні нових продуктів на ринок. У цьому контексті підприємницька стратегія ТОВ «САНДОРА» має передбачати активне використання бренд-капіталу як основи для розширення ринкової присутності та формування доданої вартості [70].

Не менш важливим чинником формування підприємницької стратегії є розвинена система логістики та дистрибуції підприємства, що охоплює національний ринок і забезпечує ефективну взаємодію з торговельними мережами. Це дозволяє реалізовувати стратегії ринкової експансії, оптимізації каналів збуту та підвищення доступності продукції для кінцевих споживачів. У межах підприємницької стратегії доцільно передбачити подальше вдосконалення логістичних процесів з урахуванням цифровізації та оптимізації витрат.

Фінансова стійкість ТОВ «САНДОРА» створює можливості для реалізації підприємницької стратегії інвестиційного характеру, спрямованої на модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розвиток людського

капіталу. Наявність доступу до фінансових ресурсів дозволяє підприємству діяти проактивно, інвестуючи у перспективні напрями розвитку та формуючи довгострокові конкурентні переваги, а не лише реагуючи на дії конкурентів.

Тож, формування підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» має базуватися на інтеграції виробничих, маркетингових, фінансових і організаційних конкурентних переваг у єдину стратегічну модель розвитку. Така стратегія повинна бути спрямована на забезпечення збалансованого зростання підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та створення умов для довгострокової конкурентоспроможності на ринку сокової продукції.

Реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг потребує не лише концептуального та організаційного забезпечення, а й чіткого економічного обґрунтування доцільності запропонованих стратегічних рішень. Для ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості та орієнтується на довгострокове зміцнення ринкових позицій, економічне обґрунтування є необхідною умовою прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку.

Запропонована підприємницька стратегія передбачає посилення конкурентних переваг підприємства за рахунок оптимізації виробничих процесів, розвитку брендів, удосконалення логістики, розширення асортименту продукції з вищою доданою вартістю та активного використання маркетингових інструментів. Реалізація зазначених напрямів зумовлює необхідність додаткових інвестиційних і поточних витрат, які мають бути компенсовані відповідним економічним ефектом у вигляді зростання доходів, прибутку та підвищення ефективності використання ресурсів.

Економічне обґрунтування реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» доцільно здійснювати шляхом оцінки прогностичних змін основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Вихідною базою для розрахунків є фактичні показники діяльності підприємства за 2021–2023 роки, а також прогностичні значення, сформовані з урахуванням очікуваного впливу стратегічних заходів.

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованої підприємницької стратегії підприємство здійснює додаткові витрати, пов'язані з модернізацією виробничих ліній, розвитком логістичної інфраструктури та маркетинговою підтримкою брендів. Загальний обсяг додаткових стратегічних витрат оцінюється на рівні 120 млн грн на рік. Очікуваний економічний ефект проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, розширенні частки ринку та підвищенні рівня рентабельності.

Для оцінки економічного ефекту використаємо показник приросту доходу від реалізації продукції. Якщо базовий обсяг чистого доходу підприємства становить 8 500 млн грн, а прогнозний обсяг після впровадження стратегії — 9 300 млн грн, приріст доходу становитиме 800 млн грн. За умови середнього рівня операційної рентабельності на рівні 14 %, додатковий операційний прибуток складе близько 112 млн грн.

Важливим показником економічної доцільності є коефіцієнт ефективності стратегічних витрат, який визначається як відношення додаткового прибутку до обсягу інвестицій у реалізацію стратегії. У даному випадку цей показник становить 0,93, що свідчить про майже повну компенсацію додаткових витрат протягом першого року реалізації стратегії. У середньостроковій перспективі ефект від реалізації підприємницької стратегії має кумулятивний характер, що забезпечує зростання загальної економічної віддачі.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація підприємницької стратегії на основі конкурентних переваг забезпечує непрямі економічні результати, до яких належать підвищення стійкості підприємства до коливань ринкової кон'юнктури, зниження витрат за рахунок ефекту масштабу, зростання лояльності споживачів і зміцнення позицій брендів на національному та міжнародному ринках. Ці результати складно формалізувати у короткострокових розрахунках, однак вони істотно впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Результати економічного обґрунтування ключових показників подано у вигляді табл. 3.2, що відображає прогностні зміни фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «САНДОРА» внаслідок реалізації підприємницької стратегії.

Таблиця 3.2

Прогностні економічні результати реалізації підприємницької стратегії ТОВ
«САНДОРА»

Показник	Базове значення	Прогностне значення	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	8 500	9 300	+800
Операційний прибуток, млн. грн	1 190	1 302	+112
Рентабельність операційної діяльності, %	14,0	14,0	0
Додаткові стратегічні витрати, млн. грн	–	120	+120
Коефіцієнт ефективності витрат	–	0,93	–

Таким чином, проведене економічне обґрунтування свідчить про доцільність реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА», сформованої на основі наявних і потенційних конкурентних переваг. Запропонована стратегія забезпечує зростання фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів і створює умови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують, що стратегічні витрати мають економічно виправданий характер і сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Реалізація підприємницької стратегії, сформованої на основі конкурентних переваг підприємства, потребує обов'язкового економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити доцільність запропонованих стратегічних рішень з позицій фінансових результатів, ефективності використання ресурсів та перспектив сталого розвитку. Для ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному середовищі харчової промисловості, питання економічної ефективності реалізації підприємницької стратегії набуває особливого значення, оскільки стратегічні рішення безпосередньо впливають на фінансову стійкість, ринкові позиції та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Економічна ефективність підприємницької стратегії визначається співвідношенням отриманих результатів і витрат, необхідних для її реалізації. У контексті запропонованої стратегії посилення конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА» ключовими результатами виступають зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості, оптимізація витрат, зростання продуктивності праці та зміцнення ринкових позицій. Витратна складова включає інвестиції у модернізацію виробництва, розвиток бренду, удосконалення логістики, маркетингові заходи та управлінські інновації.

Для оцінки економічної ефективності реалізації підприємницької стратегії доцільно використовувати систему показників, що відображають фінансові результати діяльності підприємства. До таких показників належать приріст чистого доходу, зміна операційного та чистого прибутку, рівень рентабельності діяльності, показники ділової активності та ефективності використання ресурсів. Комплексне застосування зазначених показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про економічні наслідки реалізації стратегії.

У межах прогностної оцінки економічної ефективності реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» передбачається, що посилення конкурентних переваг за рахунок оновлення асортименту, підвищення якості продукції, оптимізації виробничих процесів і розширення ринків збуту сприятиме зростанню обсягів реалізації. Очікуваний приріст доходу від реалізації продукції формує передумови для зростання валового та операційного прибутку підприємства, навіть за умови збільшення окремих статей витрат, пов'язаних із реалізацією стратегічних заходів.

Важливим аспектом економічного обґрунтування є оцінка впливу підприємницької стратегії на рівень рентабельності діяльності ТОВ «САНДОРА». За умови ефективного використання конкурентних переваг підприємство має можливість підвищити рентабельність продажів за рахунок оптимізації собівартості продукції, раціоналізації логістичних витрат та зростання частки продукції з вищою доданою вартістю. Зростання рентабельності свідчитиме про підвищення

ефективності господарської діяльності та результативність обраної підприємницької стратегії.

Реалізація стратегії також позитивно впливатиме на показники ділової активності підприємства, зокрема оборотність активів і запасів. Удосконалення управління ресурсами, оптимізація виробничих і збутових процесів сприятимуть скороченню операційного циклу та підвищенню ефективності використання оборотного капіталу. Це, у свою чергу, забезпечить зростання фінансової гнучкості підприємства та зниження потреби у залученні додаткових фінансових ресурсів.

Економічна ефективність реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» проявляється не лише у короткострокових фінансових результатах, а й у довгострокових ефектах, пов'язаних зі зміцненням ринкових позицій, підвищенням лояльності споживачів та формуванням позитивного іміджу бренду. Ці нематеріальні результати створюють основу для стабільного розвитку підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність у перспективі.

Таким чином, економічне обґрунтування реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» на основі конкурентних переваг свідчить про доцільність і результативність запропонованих стратегічних рішень. Реалізація стратегії забезпечує зростання фінансових показників, підвищення ефективності використання ресурсів та формування передумов для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Отримані результати підтверджують, що підприємницька стратегія, орієнтована на використання та розвиток конкурентних переваг, є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності підприємства.

3.3. Обґрунтування ефективності реалізації підприємницької стратегії

Реалізація підприємницької стратегії, сформованої на основі конкурентних переваг, потребує обов'язкової оцінки її економічної ефективності, що дозволяє визначити доцільність запропонованих стратегічних рішень, обґрунтувати очікувані

результати та забезпечити об'єктивність управлінських висновків. Для ТОВ «САНДОРА», яке функціонує у висококонкурентному сегменті ринку безалкогольних напоїв і сокової продукції, оцінка ефективності реалізації підприємницької стратегії є ключовим інструментом підтвердження її практичної цінності та відповідності стратегічним цілям розвитку.

Запропонована у попередніх підрозділах підприємницька стратегія орієнтована на посилення конкурентних переваг підприємства за рахунок оптимізації ресурсного потенціалу, удосконалення продуктового портфеля, підвищення операційної ефективності та розвитку маркетингових і логістичних рішень. У зв'язку з цим економічну ефективність реалізації стратегії доцільно оцінювати через систему узагальнюючих та часткових показників, що відображають результати господарської діяльності підприємства у динаміці.

Основними показниками економічної ефективності реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» є приріст обсягів реалізації продукції, зміна рівня рентабельності, підвищення продуктивності використання ресурсів, а також покращення фінансових результатів діяльності. Застосування саме цих показників дозволяє комплексно оцінити вплив стратегічних рішень на результати діяльності підприємства та рівень реалізації його конкурентних переваг [71;74].

У результаті впровадження запропонованих стратегічних заходів очікується зростання обсягів реалізації продукції за рахунок розширення асортименту, підвищення якості продукції та зміцнення позицій бренду на національному ринку. Прогнозний приріст обсягів реалізації, за умов стабільної ринкової кон'юнктури, може становити 8–12 % у середньостроковій перспективі, що відповідає тенденціям розвитку галузі та потенціалу підприємства. Зростання виручки від реалізації безпосередньо впливатиме на покращення фінансових результатів і формування додаткових джерел фінансування розвитку [72].

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності є аналіз змін рівня рентабельності діяльності підприємства. Реалізація підприємницької стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат, удосконалення логістичних процесів і

підвищення операційної ефективності, створює передумови для зростання рентабельності продажів і рентабельності активів. Очікуване підвищення рентабельності продажів на 2–3 відсоткові пункти свідчитиме про ефективність використання конкурентних переваг підприємства та раціональність обраної стратегії [73;75].

Окрему увагу в межах оцінки економічної ефективності доцільно приділити показникам ефективності використання ресурсного потенціалу. Підвищення фондовіддачі, зростання продуктивності праці та оптимізація матеріальних витрат є результатом впровадження управлінських і організаційних рішень, передбачених підприємницькою стратегією. Для ТОВ «САНДОРА» це має особливе значення з огляду на високу капіталомісткість виробництва та значну частку матеріальних витрат у собівартості продукції.

Узагальнення прогностичних результатів реалізації підприємницької стратегії доцільно здійснити у вигляді порівняльної табл. 3.3, що відображає очікувані зміни основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Очікувані зміни основних показників діяльності ТОВ «САНДОРА» в
результаті реалізації підприємницької стратегії

Показник	До реалізації стратегії	Після реалізації стратегії
Обсяг реалізації продукції	Базовий рівень	+8–12 %
Рентабельність продажів	Поточний рівень	+2–3 в.п.
Продуктивність праці	Базовий рівень	+6–9 %
Фондовіддача	Поточний рівень	Зростання
Чистий фінансовий результат	Поточний рівень	Позитивна динаміка

Джерело: узагальнено автором

Отримані прогностичні результати свідчать, що реалізація запропонованої підприємницької стратегії є економічно доцільною та забезпечує зростання ефективності діяльності ТОВ «САНДОРА». Посилення конкурентних переваг підприємства відбувається не лише за рахунок зростання обсягів реалізації, а й

завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів і покращенню фінансових показників.

Таким чином, оцінка економічної ефективності підтверджує практичну обґрунтованість сформованої підприємницької стратегії та її відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства. Отримані результати створюють передумови для подальшого обґрунтування ризиків і перспектив реалізації стратегії.

Реалізація підприємницької стратегії, сформованої на основі конкурентних переваг, потребує застосування комплексу взаємопов'язаних інструментів управлінського, економічного, організаційного та маркетингового характеру. Для ТОВ «Сандора», яке функціонує на висококонкурентному ринку продуктів харчування та безалкогольних напоїв, ефективність підприємницької стратегії значною мірою залежить не лише від правильності стратегічного вибору, а й від здатності підприємства трансформувати конкурентні переваги у стійкі ринкові результати.

Ключовими передумовами успішної реалізації підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» є наявність розвиненої виробничої бази, інтеграція у міжнародні ланцюги створення вартості, використання сучасних технологій переробки сировини та ефективна система управління брендовим портфелем. Проте зазначені конкурентні переваги потребують інструментального забезпечення, яке дозволяє конвертувати ресурсний і ринковий потенціал у довгострокові конкурентні позиції.

Серед організаційних інструментів реалізації підприємницької стратегії особливе значення має удосконалення системи стратегічного управління, зокрема забезпечення узгодженості між стратегічними цілями, оперативними планами та показниками ефективності діяльності структурних підрозділів. Для ТОВ «Сандора» це означає посилення координації між виробничими, логістичними, маркетинговими та комерційними підрозділами з метою швидкої адаптації до змін споживчого попиту та конкурентного середовища.

Економічні інструменти реалізації підприємницької стратегії включають систему фінансового планування, бюджетування та контролю, що забезпечує

раціональний розподіл ресурсів між стратегічними напрямками розвитку. Для підприємства важливим є спрямування інвестицій на модернізацію виробництва, розвиток інноваційних продуктів, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання основних та оборотних засобів. Застосування економічних інструментів дозволяє підтримувати конкурентні переваги за рахунок зниження собівартості продукції та підвищення її якості.

Маркетингові інструменти відіграють ключову роль у реалізації підприємницької стратегії ТОВ «Сандора», оскільки саме вони забезпечують ринкову реалізацію конкурентних переваг. До таких інструментів належать управління брендами, диференціація продуктового асортименту, цінова політика, розвиток каналів збуту та комунікаційна активність. Ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції у ключових сегментах ринку та формувати стійку споживчу лояльність.

Окрему роль у реалізації підприємницької стратегії відіграють інноваційні та технологічні інструменти. Вони спрямовані на впровадження нових продуктів, удосконалення рецептур, використання енергоощадних технологій та цифровізацію управлінських процесів. Для ТОВ «Сандора» інноваційна активність є важливим чинником підтримання конкурентоспроможності в умовах зростання вимог споживачів до якості, безпечності та екологічності продукції.

Інструменти реалізації підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» систематизовано їх за основними напрямками, та подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інструменти реалізації підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» на основі конкурентних переваг

Група інструментів	Характеристика	Очікуваний результат
Організаційні	Стратегічне планування, координація підрозділів, управління бізнес-процесами	Підвищення керованості та адаптивності

Група інструментів	Характеристика	Очікуваний результат
Економічні	Бюджетування, інвестиційне планування, контроль витрат	Зростання ефективності використання ресурсів
Маркетингові	Управління брендом, асортиментна та цінова політика, розвиток збуту	Посилення ринкових позицій
Інноваційні	Нові продукти, модернізація виробництва, цифрові рішення	Підтримання довгострокових конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, реалізація підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» на основі конкурентних переваг потребує комплексного застосування різних груп інструментів, що взаємодіють між собою та формують цілісну систему стратегічного управління. Поєднання організаційних, економічних, маркетингових та інноваційних інструментів створює передумови для стійкого розвитку підприємства, збереження його конкурентних позицій та підвищення результативності підприємницької діяльності в довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованої підприємницької стратегії, сформованої на основі посилення конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА», передбачає досягнення комплексу економічних, ринкових, організаційних та стратегічних результатів, що в сукупності сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на національному ринку сокової та напоївної продукції. Очікувані результати мають системний характер і проявляються як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі.

Передусім, ключовим очікуваним результатом є зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Посилення конкурентних переваг за рахунок оптимізації ресурсного потенціалу, удосконалення продуктової політики та більш чіткого ринкового позиціонування створює передумови для збільшення обсягів реалізації продукції та зростання доходів підприємства. Впровадження стратегічних рішень, орієнтованих на розвиток брендів, інновації в асортименті та підвищення

споживчої цінності продукції, дозволяє очікувати підвищення рівня рентабельності та покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «САНДОРА».

Важливим економічним ефектом реалізації підприємницької стратегії є підвищення ефективності використання ресурсів. Запропоновані стратегічні заходи сприяють раціоналізації виробничих і логістичних процесів, зниженню непродуктивних витрат та підвищенню віддачі від використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на показники продуктивності праці, собівартості продукції та фінансової стійкості підприємства.

У ринковому вимірі реалізація підприємницької стратегії забезпечує зміцнення конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА» на основних сегментах ринку. Завдяки концентрації на ключових конкурентних перевагах, зокрема силі бренду, якості продукції, розвиненій системі дистрибуції та здатності до інновацій, підприємство отримує можливість не лише утримувати існуючу частку ринку, а й поступово її нарощувати. Очікуваним результатом є зростання лояльності споживачів, підвищення впізнаваності брендів і зміцнення довгострокових відносин із торговельними партнерами.

Організаційні ефекти реалізації стратегії проявляються у вдосконаленні системи управління підприємством та підвищенні якості управлінських рішень. Орієнтація на стратегічне управління конкурентними перевагами передбачає посилення аналітичної функції управління, впровадження системного моніторингу ринкового середовища та результативності стратегічних заходів. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на дії конкурентів.

Значущим результатом реалізації підприємницької стратегії є зниження стратегічних ризиків. Чітке визначення стратегічних пріоритетів і концентрація ресурсів на розвитку ключових конкурентних переваг дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, пов'язаних із посиленням конкуренції, змінами споживчих уподобань або нестабільністю ринкової кон'юнктури. У результаті

підприємство підвищує рівень своєї стратегічної стійкості та прогнозованості розвитку.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованої підприємницької стратегії створює передумови для сталого розвитку ТОВ «САНДОРА». Поєднання економічної ефективності, ринкової конкурентоспроможності та організаційної адаптивності забезпечує підприємству можливість зберігати лідерські позиції в галузі та формувати нові джерела конкурентних переваг. Очікувані ефекти реалізації стратегії мають мультиплікативний характер, оскільки позитивні зміни в одному напрямі діяльності підсилюють результати в інших сферах.

Таким чином, запропонована підприємницька стратегія, орієнтована на формування та реалізацію конкурентних переваг, забезпечує досягнення комплексу взаємопов'язаних економічних, ринкових та управлінських результатів. Її впровадження дозволяє ТОВ «САНДОРА» підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та створити надійну основу для подальшого розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Реалізація запропонованої підприємницької стратегії, сформованої на основі посилення конкурентних переваг ТОВ «САНДОРА», передбачає досягнення комплексу економічних, ринкових, організаційних та стратегічних результатів, що в сукупності сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на національному ринку сокової та напоївної продукції. Очікувані результати мають системний характер і проявляються як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі.

Передусім, ключовим очікуваним результатом є зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Посилення конкурентних переваг за рахунок оптимізації ресурсного потенціалу, удосконалення продуктової політики та більш чіткого ринкового позиціонування створює передумови для збільшення обсягів реалізації продукції та зростання доходів підприємства. Впровадження стратегічних рішень, орієнтованих на розвиток брендів, інновації в асортименті та підвищення

споживчої цінності продукції, дозволяє очікувати підвищення рівня рентабельності та покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «САНДОРА».

Важливим економічним ефектом реалізації підприємницької стратегії є підвищення ефективності використання ресурсів. Запропоновані стратегічні заходи сприяють раціоналізації виробничих і логістичних процесів, зниженню непродуктивних витрат та підвищенню віддачі від використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на показники продуктивності праці, собівартості продукції та фінансової стійкості підприємства.

У ринковому вимірі реалізація підприємницької стратегії забезпечує зміцнення конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА» на основних сегментах ринку. Завдяки концентрації на ключових конкурентних перевагах, зокрема силі бренду, якості продукції, розвиненій системі дистрибуції та здатності до інновацій, підприємство отримує можливість не лише утримувати існуючу частку ринку, а й поступово її нарощувати. Очікуваним результатом є зростання лояльності споживачів, підвищення впізнаваності брендів і зміцнення довгострокових відносин із торговельними партнерами.

Організаційні ефекти реалізації стратегії проявляються у вдосконаленні системи управління підприємством та підвищенні якості управлінських рішень. Орієнтація на стратегічне управління конкурентними перевагами передбачає посилення аналітичної функції управління, впровадження системного моніторингу ринкового середовища та результативності стратегічних заходів. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на дії конкурентів.

Значущим результатом реалізації підприємницької стратегії є зниження стратегічних ризиків. Чітке визначення стратегічних пріоритетів і концентрація ресурсів на розвитку ключових конкурентних переваг дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, пов'язаних із посиленням конкуренції, змінами споживчих уподобань або нестабільністю ринкової кон'юнктури. У результаті

підприємство підвищує рівень своєї стратегічної стійкості та прогнозованості розвитку.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованої підприємницької стратегії створює передумови для сталого розвитку ТОВ «САНДОРА». Поєднання економічної ефективності, ринкової конкурентоспроможності та організаційної адаптивності забезпечує підприємству можливість зберігати лідерські позиції в галузі та формувати нові джерела конкурентних переваг. Очікувані ефекти реалізації стратегії мають мультиплікативний характер, оскільки позитивні зміни в одному напрямі діяльності підсилюють результати в інших сферах.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено поглиблений прикладний аналіз формування та реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА» з урахуванням його конкурентних переваг та особливостей функціонування на ринку сокової продукції України. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стратегічні можливості підприємства в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації споживчого попиту.

У результаті аналізу фінансово-економічного стану та ресурсного потенціалу ТОВ «САНДОРА» встановлено, що підприємство володіє значними конкурентними перевагами, сформованими на основі масштабів виробництва, інтеграції до міжнародної корпорації PepsiCo, розвиненої дистрибуційної мережі, високого рівня впізнаваності брендів та стабільної якості продукції. Наявність доступу до сучасних управлінських, технологічних і маркетингових рішень забезпечує підприємству додаткові можливості для адаптації до кризових умов і збереження лідерських позицій на ринку.

Разом з тим, проведений аналіз показав, що чинна підприємницька стратегія ТОВ «САНДОРА» значною мірою орієнтована на підтримання досягнутих позицій,

тоді як потенціал розвитку окремих конкурентних переваг використовується не в повному обсязі. Зокрема, виявлено недостатню системність у використанні інноваційних інструментів, обмежену диверсифікацію асортименту з урахуванням сучасних споживчих трендів (зниження вмісту цукру, функціональні та органічні напої), а також потребу в подальшому вдосконаленні маркетингових каналів просування продукції.

На основі результатів стратегічного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА», які передбачають посилення нецінових конкурентних переваг шляхом розвитку брендової політики, підвищення інноваційності продуктового портфеля та активнішого використання сучасних маркетингових інструментів. Запропоновано орієнтацію на диференціацію продукції як ключовий стратегічний напрям, що дозволяє зменшити залежність підприємства від цінової конкуренції та підвищити лояльність споживачів.

Особливу увагу у третьому розділі приділено формуванню організаційного механізму реалізації підприємницької стратегії ТОВ «САНДОРА», який передбачає чіткий розподіл стратегічних, тактичних та операційних функцій управління. Встановлено, що узгодженість між рівнями управління, ефективна система контролю та мотивації персоналу є необхідними умовами трансформації стратегічних рішень у практичні результати діяльності підприємства. Реалізація запропонованого механізму сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Оцінка очікуваних економічних результатів реалізації запропонованих стратегічних заходів свідчить про їхню доцільність і здатність забезпечити зростання ефективності діяльності ТОВ «САНДОРА», зокрема за рахунок оптимізації витрат, підвищення рентабельності продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку. У довгостроковій перспективі впровадження удосконаленої підприємницької стратегії створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства навіть в умовах підвищеної ринкової невизначеності.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що для ТОВ «САНДОРА» цілеспрямоване вдосконалення підприємницької стратегії на основі розвитку конкурентних переваг є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стійкості діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження процесу формування та реалізації підприємницької стратегії підприємства на основі конкурентних переваг у сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах зростання невизначеності, посилення конкурентної боротьби та трансформації споживчих переваг.

У ході теоретико-методичного аналізу встановлено, що підприємницька стратегія є інтегрованою системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що конкурентні переваги виступають ключовою основою стратегічного розвитку підприємства та визначають вибір стратегічних альтернатив у процесі підприємницької діяльності.

Узагальнення наукових підходів до сутності, класифікації та оцінювання конкурентних переваг дало змогу встановити їх багатовимірний і динамічний характер. Доведено, що в сучасних умовах особливого значення набувають нецінові та інноваційні конкурентні переваги, пов'язані з якістю продукції, брендом, організаційною гнучкістю та здатністю підприємства до адаптації. Визначено, що ефективне формування підприємницької стратегії потребує комплексного поєднання ресурсного, ринкового та інтегрального підходів до оцінювання конкурентних переваг.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «Сандора» як одного з провідних підприємств сокового ринку України. Встановлено, що підприємство має значний ресурсний та ринковий потенціал, сформований завдяки масштабам виробництва, належності до міжнародної корпорації PepsiCo, розвиненій системі дистрибуції, високому рівню впізнаваності брендів і стабільній якості продукції. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із впливом зовнішніх

викликів, зростанням конкуренції та необхідністю подальшого розвитку стратегічної гнучкості.

Аналіз діючої підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» показав, що вона загалом відповідає ринковим умовам, однак потребує вдосконалення з позицій довгострокового розвитку конкурентних переваг, підвищення інноваційної спрямованості та посилення нецінових факторів конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність переходу від орієнтації на підтримання досягнутих позицій до активного формування стратегічних можливостей розвитку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення підприємницької стратегії ТОВ «Сандора» на основі розвитку конкурентних переваг. Запропоновано стратегічні рішення, спрямовані на посилення диференціації продукції, удосконалення маркетингових каналів, розвиток організаційного механізму реалізації стратегії та підвищення узгодженості між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Оцінка очікуваних результатів реалізації удосконаленої підприємницької стратегії підтвердила її економічну доцільність і потенційну здатність забезпечити зростання результативності діяльності ТОВ «Сандора», підвищення стійкості розвитку та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованої стратегії створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, мету магістерської роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а отримані результати мають теоретичну й практичну цінність. Запропоновані в роботі висновки та рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Сандора» для вдосконалення підприємницької стратегії, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем стратегічного управління та розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07 черв. 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>.
4. Про електронну торгівлю : Закон України від 03 верес. 2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
5. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. Санкт-Петербург : Пітер, 2011. 496 с.
6. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Либідь, 2019. 350 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ : Професіонал, 2019. 448 с.
8. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність : підручник. Київ : Знання, 2014. 671 с.
9. Безугла В. О., Постил І. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 408 с.
10. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2018. 350 с.
11. Воронкова В. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2012. 400 с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 360 с.
13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
14. Гіршман А. О. Вихід, голос та лояльність. Київ : Дух і Літера, 2005. 184 с.

15. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 198 с.
16. Градов А. П. Економічна стратегія фірми. Санкт-Петербург : Спеціальна література, 2013. 959 с.
17. Довгань Ю. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 232 с.
18. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво. Київ : Либідь, 2019. 288 с.
19. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, відповідальність, практика. Київ : Основи, 2020. 700 с.
20. Друкер П. Ф. Управління в умовах змін. Київ : Вільямс, 2019. 288 с.
21. Елкінгтон Дж. Канібали з виделками: концепція сталого розвитку бізнесу. Київ : Наш формат, 2019. 420 с.
22. Жаворонкова Г. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
23. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств. Суми : Університетська книга, 2021. 232 с.
24. Ілляшенко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Суми : Університетська книга, 2019. 196 с.
25. Керівництво Осло: рекомендації щодо збирання та аналізу інноваційних даних. Київ : ДП «УкрІНТЕІ», 2007. 163 с.
26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 466 с.
27. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 324 с.
28. Колот В. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Економіка та управління. 2021. № 2. С. 5–14.
29. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ : Вільямс, 2021. 832 с.
30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 352 с.

31. Кузьмін О. Є. Конкуренентоспроможність підприємства: теорія та практика. Львів : Львівська політехніка, 2020. 280 с.
32. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємством. Львів : Львівська політехніка, 2020. 312 с.
33. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2020. 320 с.
34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічний менеджмент підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2020. 244 с.
35. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг і конкурентні переваги. Київ : КНЕУ, 2021. 432 с.
36. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Санкт-Петербург : Пітер, 2019. 512 с.
37. Мазаракі А. А. Підприємницькі стратегії розвитку підприємств. Київ : КНЕУ, 2021. 256 с.
38. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2020. 434 с.
39. Мельник Л. Г. Економіка підприємства в умовах конкуренції. Суми : Університетська книга, 2021. 380 с.
40. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2007. 336 с.
41. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 336 с.
42. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 227 с.
43. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
44. Оберстен П. Стратегія бізнесу. Київ : Основи, 2012. 420 с.
45. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 192 с.
46. Офіційний сайт ТОВ «САНДОРА». URL: <https://www.sandora.ua>.

- 47.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012. 302 с.
- 48.Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 1998. 352 с.
- 49.Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 2010. 620 с.
- 50.Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ : Основи, 2019. 620 с.
- 51.Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2019. 450 с.
- 52.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
- 53.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 390 с.
- 54.Савчук В. П. Економічна ефективність діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.
- 55.Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
- 56.Тарасевич В. М. Підприємницькі стратегії в умовах конкуренції. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
- 57.Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
- 58.Тищенко О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2015. 344 с.
- 59.Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. Київ : Основи, 2014. 520 с.
- 60.Хайєк Ф. А. Індивідуалізм та економічний порядок. Київ : Основи, 2002. 400 с.
- 61.Хемінгуей Дж. Стратегії бізнесу: 50 найвідоміших методів управління. Київ : Основи, 2019. 280 с.

- 62.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
- 63.Шпак Н. О. Основи управління стратегічним розвитком підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 252 с.
- 64.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Наш формат, 2011. 272 с.
- 65.Шкардун В. Д. Маркетингові основи стратегічного планування. Київ : КНЕУ, 2018. 376 с.
- 66.Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика. Київ : Основи, 2011. 304 с.
- 67.Яцура В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2010. 320 с.
- 68.Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Boston : Pearson, 2020. 512 p.
- 69.Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
- 70.Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices. New York : ASQ, 2019. 320 p.
- 71.Doyle P. Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. Chichester : Wiley, 2018. 430 p.
- 72.Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Chichester : Wiley, 2021. 480 p.
- 73.Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021. 816 p.
- 74.Miles R. E., Snow C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford : Stanford University Press, 2003. 296 p.
- 75.OECD. Enterprise Strategy and Competitiveness. Paris : OECD Publishing, 2022. 154 p.
- 76.Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : Wiley, 2010. 288 p.
- 77.Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2019. 592 p.
- 78.Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. May-June. P. 79–91.

79. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
80. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
81. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York : McGraw-Hill, 2019. 912 p.
82. World Economic Forum. *The Global Risks Report 2023*. 18th ed. Geneva, 2023. 98 p.
83. World Bank. *Doing Business 2020*. Washington, DC : World Bank, 2020. 150 p.