

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Стратегічне управління та конкурентоспроможність
підприємства»

Виконав:

студент групи ІН18-8-24-М1М(1,63)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Гончарук Віолетта Вікторівна

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Гончарук Віолетта Вікторівна. «Стратегічне управління та конкурентоспроможність підприємства» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище в Україні та світі формується під впливом глибоких трансформацій, зумовлених економічними, політичними, соціальними й технологічними чинниками. Високий рівень турбулентності ринків, прискорення інноваційних процесів, цифровізація та глобалізація значно ускладнюють умови функціонування підприємств і підвищують вимоги до якості управлінських рішень. Для українських компаній ці виклики істотно загострилися внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила руйнування логістичних ланцюгів, зростання операційних витрат, зміну структури попиту та посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку.

Мета роботи полягає у розвитку теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності.

Методологічну основу дослідження становить комплекс методів дослідження, зокрема системний, логічний, аналітичний та абстрактно-логічний методи, методи узагальнення, порівняння, індексного аналізу, фінансового аналізу, прогнозування та планування, а також графічні методи, що забезпечили обґрунтованість теоретичних положень і практичних висновків.

Ключові слова: *стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, адаптивні стратегії, стратегічний аналіз, селективна адаптація, управління в умовах невизначеності.*

ANNOTATION

Honcharuk Violetta Viktorivna. Strategic Management and Enterprise Competitiveness — Manuscript.

Qualification thesis submitted for the degree of Master's – Odesa Institute of PJSC “Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that the contemporary business environment in Ukraine and globally is shaped by profound transformations driven by economic, political, social, and technological factors. A high level of market turbulence, the acceleration of innovation processes, digitalization, and globalization significantly complicate the operating conditions of enterprises and increase the requirements for the quality of managerial decision-making. For Ukrainian companies, these challenges have intensified substantially as a result of the full-scale war, which has led to disruptions in logistics chains, rising operating costs, changes in the structure of demand, and increased competitive pressure in the domestic market.

The purpose of the thesis is to develop theoretical provisions and elaborate practical recommendations for strategic management of enterprise competitiveness under conditions of uncertainty.

The methodological framework of the study is based on a comprehensive set of research methods, including systemic, logical, analytical, and abstract-logical approaches; methods of generalization, comparison, index analysis, financial analysis, forecasting, and planning; as well as graphical methods, which ensured the validity of theoretical propositions and practical conclusions.

Key words: *strategic management, enterprise competitiveness, adaptive strategies, strategic analysis, selective adaptation, management under uncertainty.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО	
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ	
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
1.1 Концептуальний зміст стратегічного управління	
конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2 Методологічні підходи та аналітичні інструменти оцінювання	
конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3 Адаптивні управлінські підходи до забезпечення	
конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентності.....	24
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА	
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СОЛІРА».....	29
2.1 Діагностика зовнішнього та галузевого середовища діяльності	
підприємства.....	29
2.2 Діагностика внутрішнього потенціалу та операційної архітектури	
підприємства.....	45
2.3 Комплексна оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку.....	58
РОЗДІЛ 3.	
СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ	
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СОЛІРА» В УМОВАХ	
ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	69
3.1 Формування та обґрунтування стратегічних варіантів розвитку	
конкурентоспроможності підприємства.....	69
3.2 Обґрунтування та вибір стратегії цільової селективної адаптації	
підприємства.....	82
3.3 Фінансово-економічне обґрунтування та поетапний план реалізації	
обраної стратегії.....	85
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище в Україні та світі формується під впливом глибоких трансформацій, зумовлених економічними, політичними, соціальними й технологічними чинниками. Високий рівень турбулентності ринків, прискорення інноваційних процесів, цифровізація та глобалізація значно ускладнюють умови функціонування підприємств і підвищують вимоги до якості управлінських рішень. Для українських компаній ці виклики істотно загострилися внаслідок повномасштабної війни, яка спричинила руйнування логістичних ланцюгів, зростання операційних витрат, зміну структури попиту та посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку, що і визначає **актуальність теми дослідження**.

В умовах підвищеної невизначеності стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності та довгострокового розвитку підприємств. Саме стратегічний підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й цілеспрямовано формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи баланс між гнучкістю та стабільністю розвитку. Особливої актуальності питання стратегічного управління конкурентоспроможністю набувають для підприємств галузей, чутливих до коливань ринкової кон'юнктури, де рівень конкуренції та споживчі вимоги характеризуються високою динамічністю.

Однією з таких компаній є ТОВ «СОЛІРА», що здійснює діяльність на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів і функціонує в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів. Необхідність адаптації до змін макро- та мікросередовища, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності використання ресурсів зумовлює потребу в науково обґрунтованих підходах до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. У зв'язку з цим обрана тема є актуальною, своєчасною та має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління

конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити економічну сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематизувати методичні засади та інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності;
- здійснити діагностику зовнішнього середовища, галузі та провести конкурентний аналіз підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище та бізнес-процеси підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності;
- обґрунтувати вибір цільової стратегії селективної адаптації;
- розробити економічне обґрунтування та дорожню карту впровадження обраної стратегії.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності.

У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс **методів дослідження**, зокрема системний, логічний, аналітичний та абстрактно-логічний методи, методи узагальнення, порівняння, індексного аналізу, фінансового аналізу, прогнозування та планування, а також графічні методи, що забезпечили обґрунтованість теоретичних положень і практичних висновків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень і розробленні практико орієнтованих рекомендацій

щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, зокрема шляхом розвитку підходу до формування та реалізації стратегії селективної адаптації, удосконалення методики вибору стратегічних альтернатив та розширення інструментарію сценарного аналізу.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів і рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації бізнес-процесів, обґрунтування інвестиційних рішень і зміцнення конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.

Кваліфікаційну роботу викладено на 105 сторінках друкованого тексту; вона містить 33 таблиці і 11 рисунків та структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який включає 82 найменування.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Концептуальний зміст стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних соціально-економічних умовах підприємства здійснюють свою діяльність у середовищі, що характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності та посиленням конкурентного тиску. Глобалізація ринків, прискорення технологічного розвитку, цифровізація бізнес-процесів, а також трансформація споживчих уподобань суттєво ускладнюють умови функціонування суб'єктів господарювання. Для українських підприємств ці процеси додатково загострюються наслідками повномасштабної війни, що проявляються у порушенні логістичних зв'язків, дефіциті ресурсів, зростанні витрат і нестабільності попиту.

За таких умов орієнтація виключно на забезпечення операційної ефективності втрачає свою достатність. Підприємства змушені переходити до стратегічної моделі управління, яка передбачає здатність не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті ключового значення набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю, що виступає необхідною передумовою збереження ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багатокомпонентним процесом, спрямованим на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам ринку, очікуванням споживачів та умовам конкурентного середовища. Його сутність полягає у цілеспрямованому формуванні, підтриманні та розвитку конкурентних переваг шляхом

ефективного використання ресурсного потенціалу, удосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій і прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Саме системний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству забезпечувати стабільність функціонування та створювати основу для довгострокового зростання навіть в умовах підвищеної невизначеності [8].

Водночас у сучасній науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Це зумовлено складністю та багатовимірністю самої категорії конкурентоспроможності, яка охоплює економічні, організаційні, інноваційні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Різні науковці акцентують увагу на окремих складових цього процесу: одні розглядають його через призму ефективного використання внутрішніх ресурсів і компетенцій, інші — через адаптацію до впливу зовнішнього середовища, ринкових умов і конкурентних сил.

У результаті сформувався широкий спектр підходів до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, що відображає різні наукові школи, методологічні позиції та практичні орієнтири дослідження. Узагальнення основних трактувань цього поняття, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, наведено в таблиці 1.1..

**Наукові підходи до визначення сутності управління
конкурентоспроможністю підприємства**

Автор	Трактування поняття
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В.	Управління конкурентоспроможністю підприємства є системним процесом, який передбачає постійний моніторинг і оцінювання конкурентної стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.
Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г.	Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як безперервний процес формування, реалізації та адаптації стратегії розвитку, спрямований на створення і підтримання стійких конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.
Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В.	Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як сукупність цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на збереження та розвиток конкурентних переваг шляхом раціонального використання ресурсів і адаптації до ринкових умов.
Пляшко О. С., Хомич С. В.	Управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом, що поєднує взаємопов'язані елементи системи управління — цілі, суб'єкти й об'єкти, методи, принципи та функції — орієнтовані на досягнення стратегічних результатів і формування конкурентних переваг.
Сусліков С. В., Клименко М. А.	Управління конкурентоспроможністю підприємства трактується як інтегрований підхід до формування та реалізації стратегії, що забезпечує результативн
Сахно І. В.	Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як стратегічно орієнтований процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокових конкурентних переваг.
Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М.	Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як система управлінських дій, спрямованих на підвищення якості продукції, ефективності використання ресурсів та забезпечення конкурентних переваг на ринку.
Вараксіна О. В.	Управління конкурентоспроможністю підприємства трактується як комплексна управлінська діяльність, що включає аналітичні, планові, організаційні та контрольні функції з метою ефективного використання ресурсів і досягнення високих конкурентних позицій.

Джерело: побудовано автором на основі даних [4; 9; 32; 36; 40; 48; 50; 53]

Аналіз наведених у науковій літературі підходів свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», що зумовлено складністю та багатовимірністю цього явища. Дослідники розглядають його з різних методологічних позицій, акцентуючи увагу на окремих аспектах управлінської

діяльності.

Найбільш поширеним є процесний підхід, відповідно до якого управління конкурентоспроможністю трактується як безперервна послідовність дій, спрямованих на формування, реалізацію та коригування стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Такий підхід підкреслює динамічний характер управління та його адаптивність до умов нестабільності.

Поряд із цим значного поширення набув системний підхід, у межах якого управління конкурентоспроможністю розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів — цілей, суб'єктів і об'єктів управління, методів, принципів і функцій, що забезпечують узгодженість управлінських рішень та комплексний вплив на конкурентний стан підприємства. Водночас низка авторів робить акцент на стратегічному вимірі управління, розглядаючи його як процес розроблення та реалізації стратегій, орієнтованих на досягнення і підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що є особливо актуальним для підприємств в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

Окремі науковці підкреслюють ресурсно-орієнтований характер управління конкурентоспроможністю, пов'язуючи його з ефективним використанням ресурсного потенціалу, підвищенням якості продукції та оптимізацією бізнес-процесів. Узагальнення наведених підходів дає змогу стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною категорією, яка поєднує процесний, системний, стратегічний і ресурсний аспекти.

З огляду на це, управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, розвитку та підтримання конкурентних переваг на основі раціонального використання ресурсів, упровадження інновацій, забезпечення якості продукції та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю має багаторівневий характер і реалізується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. При цьому

саме стратегічний рівень визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства та формує основу для зміцнення його ринкових позицій [10]. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим елементом загальної системи управління, оскільки забезпечує здатність підприємства прогнозувати ринкові тенденції, формувати унікальні конкурентні переваги та ефективно реагувати на зовнішні виклики [33].

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямоване на визначення пріоритетних напрямів розвитку, досягнення довгострокових цілей і забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. Основні стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства подано на рис. 1.1.

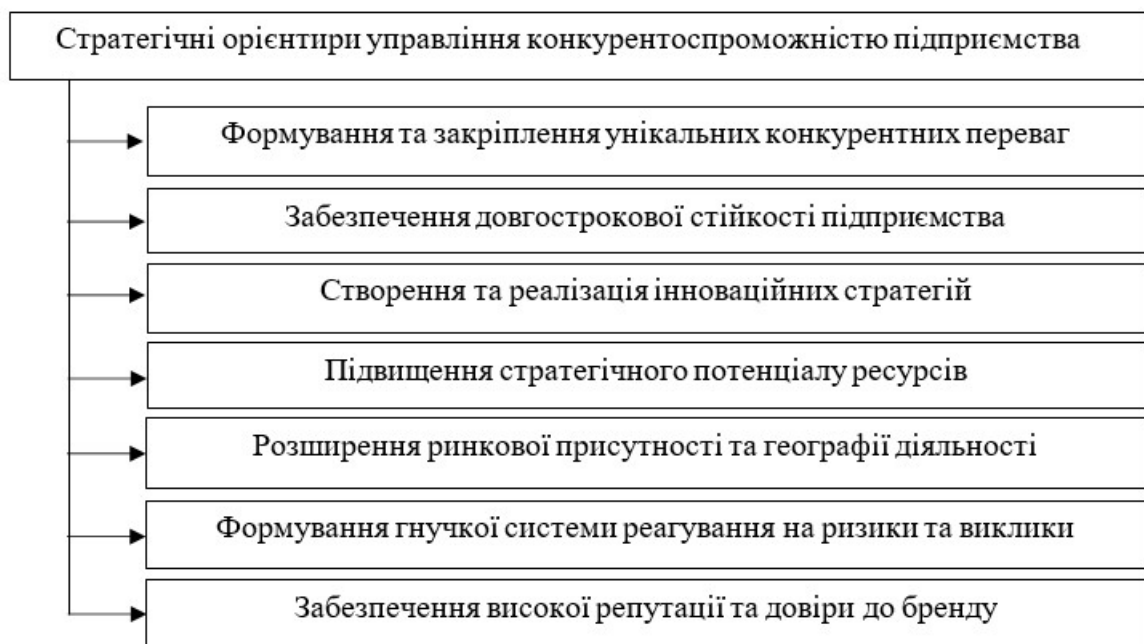


Рис. 1.1 Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [20]

Кожна зі стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства, формуванні його конкурентного потенціалу та підвищенні адаптивності до змін ринкового середовища. Їх реалізація потребує комплексного та послідовного підходу.

Першочерговою ціллю є формування і закріплення стійких конкурентних переваг, які відрізняють підприємство від конкурентів та забезпечують утримання ринкових позицій. Це досягається шляхом розвитку продуктового портфеля, підвищення якості обслуговування, упровадження інновацій і системного моніторингу конкурентного середовища.

Важливим завданням стратегічного управління є забезпечення довгострокової стійкості та життєздатності підприємства. Воно передбачає прогнозування ринкових тенденцій, адаптацію стратегій до змін зовнішнього середовища та підтримку фінансової, організаційної й технологічної стабільності, що дозволяє підприємству зберігати та нарощувати конкурентний потенціал.

Суттєве значення має реалізація інноваційно орієнтованих стратегій, спрямованих на впровадження нових технологій, удосконалення управлінських і виробничих процесів, а також використання сучасних інструментів цифровізації та маркетингу. Це підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Стратегічне управління також орієнтується на розвиток ресурсного потенціалу підприємства через раціональне використання фінансових, матеріальних, технологічних і кадрових ресурсів, що створює основу для досягнення стратегічних цілей. Водночас важливим напрямом є розширення ринкової присутності та диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів і підвищити стійкість в умовах конкуренції.

Окрему увагу приділено формуванню гнучкої системи управління ризиками, яка забезпечує своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні виклики шляхом моніторингу середовища, сценарного планування та адаптивного коригування стратегій. Не менш важливою стратегічною ціллю є формування позитивної репутації та довіри до бренду, що розглядається як довгостроковий нематеріальний актив підприємства і чинник підвищення його конкурентоспроможності [9].

Узагальнюючи, стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю охоплюють ключові напрями розвитку підприємства та формують цілісну

систему пріоритетів, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, інноваційного розвитку та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ефективність реалізації зазначених цілей значною мірою залежить від дотримання принципів стратегічного управління, які визначають базові орієнтири формування та впровадження управлінських рішень, забезпечують узгодженість дій і цілісність системи управління конкурентоспроможністю підприємства [8]. Основні принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

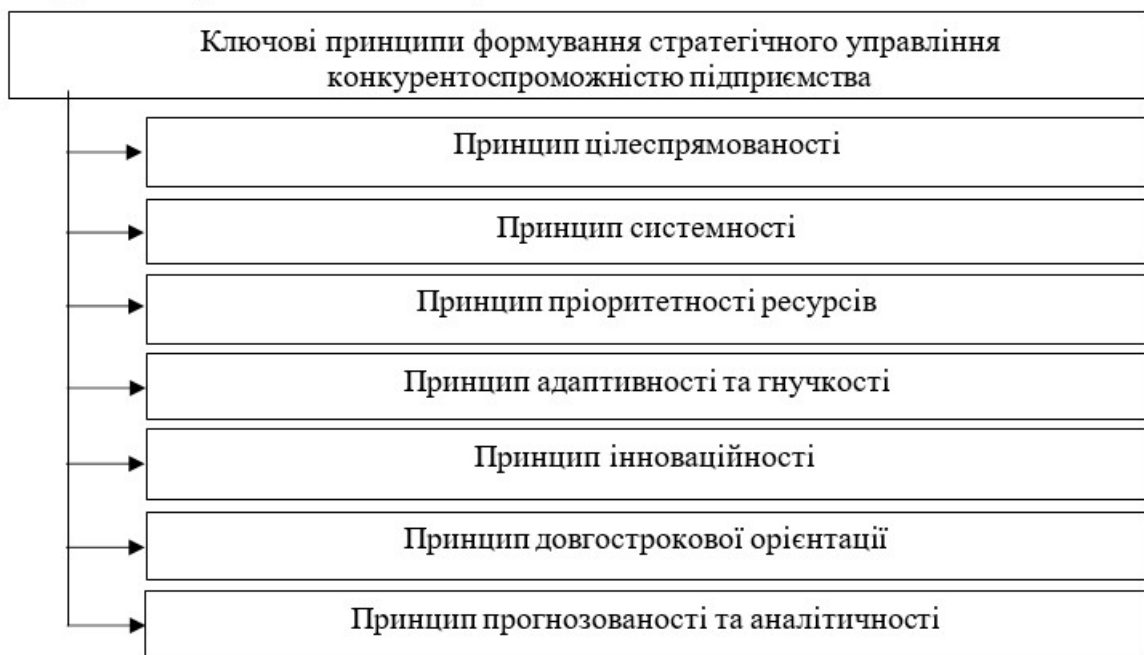


Рис. 1.2 Ключові принципи формування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних [49; 60]

Доцільним є детальніший розгляд принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, які визначають загальні орієнтири формування та реалізації стратегічних рішень. До них належать цілеспрямованість управлінських дій на досягнення стратегічних цілей, системний підхід до управління підприємством як цілісним утворенням, а також концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках, що забезпечують найбільший конкурентний ефект.

Важливу роль відіграють принципи адаптивності та гнучкості, що передбачають здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, а також інноваційності як ключового чинника підтримання довгострокових конкурентних переваг. Не менш значущими є довгострокова орієнтація стратегічних рішень, їх комплексність та інтегрованість у межах усіх функціональних напрямів діяльності, а також аналітична обґрунтованість і прогностичний характер управління, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити результативність стратегічних дій [49].

Дотримання зазначених принципів створює необхідні передумови для розроблення та ефективної реалізації стратегій конкурентоспроможності, забезпечуючи узгодженість внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами та умовами невизначеності. Вони формують методологічну основу стратегічного управління та визначають напрями його практичного впровадження.

Узагальнюючи, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства виступає ключовим чинником його стійкого розвитку та збереження ринкових позицій у динамічному середовищі. Стратегічний підхід забезпечує комплексний вплив на всі сфери діяльності підприємства, охоплюючи визначення місії, цілей, розроблення й реалізацію стратегій, а також контроль результатів з урахуванням ризиків і невизначеності [67]. У результаті стратегічне управління конкурентоспроможністю постає як безперервний інтегрований процес, що поєднує системність, інноваційність, гнучкість і довгострокову орієнтацію, створюючи основу для стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій підприємства.

1.2 Методологічні підходи та аналітичні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його здатності забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у динамічному ринковому середовищі. Вона відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, спроможність пропонувати ринку продукцію й послуги з конкурентним співвідношенням ціни та якості, а також рівень адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме конкурентоспроможність визначає можливість досягнення стратегічних цілей і збереження ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Оцінювання конкурентоспроможності виступає важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявити потенціал розвитку й загрози з боку конкурентів. У практиці управління використовується широкий спектр методів оцінки — від простих порівняльних показників до комплексних багатофакторних моделей, які враховують економічні, організаційні, маркетингові та інноваційні чинники. Застосування системного підходу до оцінювання забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [54].

На сучасному етапі розвитку економіки не існує універсального методу визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Кожен підхід має власні переваги та обмеження, а його вибір залежить від цілей аналізу, інформаційного забезпечення та галузевої специфіки діяльності підприємства [23]. У науковій літературі методи оцінювання конкурентоспроможності систематизуються за різними ознаками, що дозволяє сформувати адекватний аналітичний інструментарій для оцінки ринкових позицій підприємства (табл. 1.2).

**Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності
підприємства**

Класифікаційна ознака	Група методів	Коротка характеристика
За способом порівняння	Порівняльні методи	Ґрунтуються на зіставленні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями
За рівнем узагальнення	Інтегральні методи	Передбачають розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності на основі системи часткових індикаторів
За охопленням чинників	Комплексні методи	Враховують сукупність економічних, маркетингових, організаційних та інноваційних параметрів діяльності
За характером оцінки	Кількісні методи	Базуються на використанні фінансово-економічних показників і математичних моделей
	Якісні методи	Передбачають експертні оцінки, анкетування та аналіз нематеріальних чинників конкурентоспроможності
За часовим горизонтом	Статичні методи	Відображають рівень конкурентоспроможності на конкретний момент часу

Джерело: побудовано автором на основі даних [5]

Таким чином, наведена систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності має узагальнений і універсальний характер. Вона не обмежується окремими інструментами, а охоплює сукупність підходів, які можуть застосовуватися залежно від цілей дослідження, рівня доступності інформації, глибини аналізу та управлінських потреб підприємства. Запропонована класифікація слугує методологічною основою для подальшого відбору найбільш доцільних інструментів оцінювання конкурентоспроможності в конкретних умовах діяльності підприємства.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності тісно пов'язані з аналізом економічної стійкості підприємства. Як зазначають А. Петренко, Л. Артеменко та Г. Могонько, ефективна система оцінювання повинна ґрунтуватися на поєднанні фінансових, операційних і стратегічних показників, що забезпечує комплексність і об'єктивність результатів аналізу [79].

Оскільки наведена класифікація відображає лише загальні групи методів, доцільним є детальніший розгляд найбільш поширених підходів до

оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які отримали практичне застосування в наукових дослідженнях і управлінській діяльності. До таких підходів належать матричні методи, методи експертних оцінок, розрахункові та розрахунково-графічні методи, а також моделі структурного й стратегічного аналізу [2].

Серед зазначених інструментів особливе місце посідають матричні методи, які широко використовуються в процесі стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють структуровано представити інформацію щодо позицій підприємства на ринку, наочно відобразити взаємозв'язки між ключовими факторами конкурентоспроможності та поєднати кількісні й якісні характеристики діяльності. Завдяки візуалізації результатів матричні підходи сприяють ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, а також визначенню стратегічних пріоритетів його розвитку. Найбільш поширені матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Поширені матричні інструменти стратегічної оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Назва методу	Сутність методу	Основне призначення
Матриця BCG	Ґрунтується на співвідношенні темпів зростання ринку та відносної ринкової частки	Аналіз продуктового портфеля та визначення стратегій розвитку окремих напрямів
Матриця GE / McKinsey	Поєднує привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства	Оцінка інвестиційної привабливості стратегічних бізнес-одиниць
Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства
Матриця SPACE	Оцінює стратегічну позицію підприємства за фінансовою стійкістю, конкурентними перевагами, стабільністю середовища та галузевою привабливістю	Вибір загальної стратегії поведінки на ринку
Матриця Ансоффа	Аналіз варіантів зростання залежно від ринку та продукту	Визначення напрямів стратегічного розвитку
Матриця конкурентного профілю	Порівняння ключових факторів успіху підприємства з конкурентами	Оцінка конкурентних позицій на ринку

Джерело: побудовано автором на основі даних [22; 45]

Матричні методи посідають важливе місце в системі стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства завдяки своїй наочності та здатності комплексно відображати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Їх ключовою перевагою є можливість візуалізації результатів аналізу, що суттєво спрощує порівняння позицій підприємства з основними конкурентами та сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування матричних підходів дозволяє систематизувати різномірну інформацію, поєднуючи кількісні й якісні показники діяльності, визначати інвестиційні та стратегічні пріоритети, а також ідентифікувати сильні й слабкі сторони підприємства. Важливою перевагою є їх гнучкість, що дає змогу адаптувати інструментарій до галузевої специфіки та особливостей функціонування підприємств різного масштабу [43].

Водночас матричні методи мають низку обмежень. Результати їх застосування значною мірою залежать від суб'єктивності експертних оцінок, особливо під час визначення рівня привабливості ринку або конкурентної позиції підприємства. Крім того, такі методи не завжди повною мірою враховують динамічні зміни зовнішнього середовища та вплив непередбачуваних факторів, що може знижувати точність прогнозів. Для отримання комплексної картини часто виникає потреба у поєднанні кількох матричних моделей, що ускладнює аналіз і підвищує вимоги до інформаційного забезпечення.

Отже, матричні методи є ефективним інструментом стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства, однак їх доцільно застосовувати у поєднанні з іншими аналітичними підходами, які дозволяють детальніше оцінити фінансові та ринкові аспекти діяльності.

Важливе доповнення до матричних підходів становлять методи експертних оцінок, які набувають особливої значущості у випадках обмеженості кількісної інформації або необхідності врахування якісних характеристик діяльності підприємства. Вони ґрунтуються на професійному досвіді та знаннях фахівців і дозволяють оцінювати такі складові конкурентоспроможності, як управлінські компетенції, інноваційний

потенціал, ділова репутація та стратегічні можливості розвитку.

Застосування експертних методів сприяє визначенню пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності, оцінюванню ризиків і прийняттю управлінських рішень з урахуванням галузевої специфіки та ринкових умов. Інтеграція думок декількох експертів підвищує обґрунтованість висновків і дозволяє комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства. Найбільш поширені методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Інструменти експертного оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу	Сфера застосування
Метод експертних оцінок	Узагальнення індивідуальних думок фахівців щодо рівня конкурентоспроможності	Оцінка якісних характеристик і стратегічного потенціалу
Метод бальних оцінок	Присвоєння балів за визначеними критеріями	Порівняння підприємств за сукупністю показників
Метод ранжування	Упорядкування об'єктів за ступенем конкурентоспроможності	Визначення пріоритетів розвитку
Метод анкетування	Опитування експертів за структурованими питаннями	Аналіз ринкових позицій і сприйняття підприємства
Метод Делфі	Багатоетапне узгодження експертних оцінок	Зниження суб'єктивності та підвищення точності прогнозів
SWOT-експертна оцінка	Експертна інтерпретація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Формування стратегічних альтернатив

Джерело: побудовано автором на основі даних [62; 64]

Методи експертних оцінок посідають важливе місце в системі аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують можливість урахування не лише кількісних, а й якісних характеристик його діяльності. Їх ключовою перевагою є здатність оцінювати чинники, що складно піддаються формалізації, зокрема стратегічний потенціал, рівень управлінських компетенцій, інноваційну спроможність і ринкову репутацію підприємства. Інтеграція думок кількох фахівців дозволяє сформувати комплексне бачення конкурентних позицій та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Застосування експертних методів дає змогу визначати пріоритетні напрями розвитку, оцінювати ризики та адаптувати стратегічні рішення до реальних умов функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Гнучкість цих методів забезпечує можливість їх використання для підприємств різного масштабу та галузевої належності, що робить їх універсальним інструментом стратегічного аналізу.

Разом із тим методи експертних оцінок мають певні обмеження, пов'язані з впливом суб'єктивних факторів. Результати значною мірою залежать від професійного рівня, досвіду та неупередженості експертів, а також від коректності сформованої системи критеріїв оцінювання. Процес збору та узагальнення експертних думок може бути трудомістким і часовитратним, особливо у разі використання багатоетапних процедур, таких як метод Делфі. Крім того, трансформація якісних оцінок у кількісні показники потребує чіткої методичної регламентації [19].

Узагальнюючи, методи експертних оцінок є важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства, особливо в частині оцінювання стратегічних і нематеріальних чинників. Вони доповнюють інші аналітичні підходи та дозволяють сформулювати цілісне уявлення про конкурентні можливості підприємства за умови належної організації експертного процесу.

Важливе місце в системі оцінювання конкурентоспроможності посідають також розрахункові та розрахунково-графічні методи. Вони ґрунтуються на використанні кількісних показників фінансової, виробничої та ринкової діяльності підприємства, що забезпечує об'єктивність і точність результатів аналізу. Застосування математичних розрахунків дозволяє формувати інтегральні індекси, коефіцієнти та узагальнені показники конкурентоспроможності.

Розрахунково-графічні методи доповнюють кількісний аналіз візуалізацією результатів у вигляді діаграм, графіків і карт конкурентних позицій, що полегшує порівняння підприємства з конкурентами та сприяє прийняттю управлінських рішень. Вони широко використовуються у

стратегічному плануванні, моніторингу ринкових позицій і контролі ефективності діяльності. Основні характеристики розрахункових і розрахунково-графічних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Аналітичні характеристики розрахункових і розрахунково-графічних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу	Основні переваги	Обмеження застосування
Коефіцієнтні методи	Оцінка конкурентоспроможності на основі фінансових і виробничих показників	Об'єктивність, доступність даних, простота розрахунків	Не враховують якісні чинники
Інтегральні індексні методи	Формування узагальненого показника з кількох індикаторів	Комплексність оцінки, можливість порівняння	Залежність від вибору вагових коефіцієнтів
Метод бенчмаркінгу	Порівняння показників підприємства з лідерами ринку	Орієнтація на кращі практики	Потребує достовірної зовнішньої інформації
Графічні методи	Візуалізація результатів у вигляді графіків і діаграм	Наглядність, зручність інтерпретації	Обмежена аналітична глибина
Карти конкурентоспроможності	Графічне відображення позицій підприємства на ринку	Швидке порівняння з конкурентами	Спрощення складних взаємозв'язків

Джерело: побудовано автором на основі даних [11; 70]

Серед розрахункових методів особливе значення має метод інтегрального показника конкурентоспроможності, який дозволяє узагальнити вплив окремих факторів у єдиному кількісному індикаторі. Його застосування дає змогу здійснити порівняльну оцінку позицій підприємства відносно основного конкурента з урахуванням вагомості ключових характеристик конкурентоспроможності.

Методика передбачає поетапний підхід. На першому етапі формується перелік факторів, що найбільш повно характеризують конкурентоспроможність підприємства. До них можуть належати рівень якості продукції, цінова політика, інноваційність, асортимент, імідж,

ефективність використання виробничих потужностей тощо.

На другому етапі визначаються коефіцієнти вагомості факторів на основі експертних оцінок. Для забезпечення порівнянності результати експертного опитування нормуються за формулою:

$$\alpha_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (1.1)$$

де

α_i – коефіцієнт вагомості i -го фактора;

f_i – експертна оцінка значущості i -го фактора;

n – кількість факторів конкурентоспроможності.

На наступному етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності, які відображають співвідношення показників аналізованого підприємства та базового конкурента:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де

P_i – значення i -го показника підприємства, що аналізується;

P_{i0} – відповідне значення показника базового підприємства-конкурента;

$i = 1, 2 \dots n$.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства визначається як зважена сума одиничних показників:

$$K_k = \sum_{i=1}^n q_i \cdot \alpha_i \quad (1.3)$$

де

K_k – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності;

α_i – вагомість відповідного фактора.

Отримане значення інтегрального показника інтерпретується таким

чином:

- $Kk > 1$ – підприємство має вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з конкурентом;
- $Kk = 1$ – конкурентні позиції підприємств є рівнозначними;
- $Kk < 1$ – підприємство поступається конкуренту за рівнем конкурентоспроможності.

Метод інтегрального показника має низку переваг, зокрема можливість агрегувати значну кількість факторів у єдиний показник, забезпечення порівняльності результатів у часі та просторі, а також придатність для стратегічного й фінансово-економічного аналізу. Водночас його ефективність залежить від якості вихідних даних і коректності визначення вагових коефіцієнтів, що зумовлює доцільність поєднання цього методу з іншими аналітичними підходами [36].

Вагоме місце в системі оцінювання конкурентоспроможності посідають моделі структурного та стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно дослідити внутрішні ресурси підприємства, його позиції на ринку та взаємодію із зовнішнім середовищем. Застосування таких моделей сприяє виявленню ключових факторів успіху, оцінюванню ризиків і формуванню обґрунтованих стратегічних рішень [42].

Таблиця 1.6

**Ключові моделі структурного та стратегічного аналізу
конкурентоспроможності підприємства**

Модель	Аналітична спрямованість	Управлінське призначення
SWOT-аналіз	Поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами	Формування стратегічних альтернатив і визначення напрямів розвитку
Модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера	Оцінка рівня конкурентного тиску в галузі	Аналіз галузевої привабливості та конкурентної позиції підприємства
Модель McKinsey 7S	Аналіз узгодженості внутрішніх елементів організації	Виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі даних [54]

Таким чином, моделі структурного та стратегічного аналізу дозволяють

всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства, поєднуючи аналіз внутрішніх компетенцій із дослідженням зовнішнього середовища. Вони забезпечують наочність результатів і сприяють формуванню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, водночас потребують якісного інформаційного забезпечення та чітких критеріїв оцінювання.

Узагальнюючи, оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує матричні, експертні, розрахункові та розрахунково-графічні методи, а також моделі структурного й стратегічного аналізу. Така інтеграція дозволяє отримати повну й об'єктивну картину конкурентних позицій підприємства, визначити ризики та можливості розвитку і створити аналітичне підґрунтя для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

1.3 Адаптивні управлінські підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентності

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, прискоренням технологічних змін і зростанням невизначеності, що істотно ускладнює процес стратегічного управління підприємствами. За таких умов конкурентоспроможність трансформується з індикатора ефективності в ключову передумову виживання та розвитку. Традиційні моделі управління, орієнтовані на довгострокове прогнозування, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу у впровадженні гнучких, адаптивних і динамічних управлінських підходів [58].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності передбачає формування такої управлінської моделі, яка забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, поєднання стратегічного бачення з постійним коригуванням управлінських рішень та ефективну мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства [72]. У

цьому контексті особливого значення набуває інтеграція класичних стратегічних підходів із сучасними концепціями гнучкого управління.

У науковій літературі широко представлені концепції та підходи, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі. До них належать концепції VUCA та BANI, ресурсно-орієнтований підхід (RBV), теорія динамічних здібностей, стратегічне позиціонування, а також практики agile-менеджменту. Їх спільною ознакою є орієнтація на адаптивність, інноваційність і здатність підприємства швидко змінювати стратегічні пріоритети відповідно до ринкових викликів.

Однією з базових концепцій аналізу сучасного бізнес-середовища є концепція VUCA, яка описує умови нестабільності (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity). Її застосування в управлінні дозволяє систематизувати зовнішні загрози та сформулювати адаптивні стратегії, спрямовані на підвищення стійкості підприємства [35]. У відповідь на подальше ускладнення економічних і соціальних процесів була сформована концепція BANI, яка відображає нову якість турбулентності сучасного світу та акцентує увагу на крихкості систем, зростанні тривожності, нелінійності процесів і складності їх розуміння [66].

Концепція BANI доповнює VUCA, підкреслюючи необхідність розвитку організаційної гнучкості, емоційної стійкості персоналу, здатності до швидкого навчання та адаптації управлінських рішень. Інтерпретацію ключових складових концепції BANI наведено в таблиці 1.7.

**Характеристика ключових елементів концепції BANI у контексті
стратегічного управління**

Складова BANI	Змістова характеристика	Управлінські імплікації для підприємства
Brittle (крихкість)	Системи виглядають стабільними, але можуть швидко руйнуватися під впливом незначних шоків	Формування резервів, підвищення стійкості бізнес-моделі, диверсифікація
Anxious (тривожність)	Зростання невизначеності викликає психологічну напругу та управлінські помилки	Розвиток культури довіри, прозорість комунікацій, підтримка персоналу
Nonlinear (нелінійність)	Невідповідність між причинами та наслідками, складність прогнозування результатів	Використання сценарного планування та гнучких стратегій
Incomprehensible (незрозумілість)	Неможливість повного пояснення процесів через надлишок інформації	Спрощення управлінських моделей, фокус на ключових сигналах середовища

Джерело: побудовано автором на основі даних [66]

Перехід від логіки VUCA до рамки BANI означає зміну управлінських акцентів: якщо раніше ключовими були швидкість реакції та гнучкість, то нині зростає значення організаційної резилієнтності, довіри, емоційної зрілості лідерства та здатності будувати «антикрихкі» системи (у сенсі підходу Н. Талеба). В умовах BANI керівник має не лише керувати змінами, а й формувати середовище, у якому люди та процеси зберігають працездатність під тиском невизначеності й стрес-факторів.

Практична імплементація підходу BANI в управлінні зазвичай передбачає розвиток систем раннього виявлення ризиків, використання цифрової аналітики для відстеження трендів, оновлення практик управління знаннями та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Це дозволяє організації не лише реагувати на шоки, а й вибудовувати власну «екосистему стійкості», де зміни розглядаються як ресурс розвитку, а не виключно як загроза.

Узагальнене порівняння підходів VUCA і BANI наведено в таблиці 1.8.

**Порівняльні характеристики концепцій VUCA та BANI у
контексті управління підприємством**

Параметр	VUCA (умовно 1990–2010)	BANI (з 2020-х)
Домінуючий контекст	Глобалізація, технологічна турбулентність	Постпандемічні, воєнні, соціальні, екологічні та технологічні шоки
Фокус опису середовища	Мінливість і непередбачуваність	Крихкість систем, тривожність, нелінійність і дезорієнтація
Ключовий виклик для лідера	Адаптивність і гнучкість	Людяність, емпатія, побудова резилієнтності
Домінуюча управлінська реакція	Управління змінами	Формування стійких і гнучких організаційних екосистем
Типові інструменти	Agile, Lean, Design Thinking	Resilience, Emotional Intelligence, Mindfulness, Antifragility

Джерело: побудовано автором на основі даних [62]

Отже, в умовах переходу до BANI-логіки підприємствам доцільно поєднувати гнучкість із розвитком антикрихких управлінських механізмів, що підвищують стійкість організації та якість рішень під тиском невизначеності. Така інтеграція посилює організаційну резилієнтність і підтримує довгострокову конкурентоспроможність у новій економічній реальності [66].

У цьому контексті значного поширення набуває концепція agility, яка в управлінні відображає здатність компанії швидко адаптуватися, скорочувати цикл ухвалення рішень і вбудовувати інновації в операційну діяльність. Її зміст полягає не у відмові від стратегії, а в поєднанні стабільних стратегічних орієнтирів із можливістю оперативного перегляду інструментів реалізації відповідно до змін середовища [71]. Практично це проявляється через ітеративне управління, постійний зворотний зв'язок, децентралізацію, посилення горизонтальних комунікацій та командної автономії, що є характерним для agile-методологій [31].

Водночас забезпечення конкурентоспроможності вимагає не лише швидкості, а й чіткого стратегічного позиціонування. У сучасних умовах воно трактується як динамічний процес формування унікальної ціннісної пропозиції, що узгоджує потреби цільових сегментів із конкурентними

можливостями підприємства. Класична логіка М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) зберігає значення, однак потребує адаптації до ринкової мінливості та зростання індивідуалізації попиту [47].

Фундамент внутрішньої стійкої переваги пояснює ресурсно-орієнтований підхід (RBV), згідно з яким джерелом конкурентних переваг виступають ресурси та компетенції, які важко відтворити. Для оцінювання їх стратегічної цінності застосовується VRIO-логіка (цінність, рідкісність, складність імітації, організаційне закріплення) [41]. Проте в умовах швидких змін самі ресурси не гарантують успіху — вирішальним стає вміння їх оновлювати. Саме тому RBV логічно доповнюється концепцією динамічних здібностей, яка підкреслює здатність підприємства виявляти можливості й загрози (sensing), швидко їх реалізовувати (seizing) та здійснювати організаційні перетворення (transforming) [26]. Такий підхід посилює практичну придатність ресурсної логіки в умовах турбулентності [31].

Статистичні результати міжнародних і вітчизняних досліджень додатково підтверджують загострення невизначеності: керівники компаній вказують на випереджальну швидкість змін, зростання крихкості ланцюгів постачання, підвищення тривожності в організаціях та недостатню формалізацію програм управління стійкістю [78]. В Україні значущими викликами також визначаються перебої логістики, непередбачуваність регуляторного середовища та зростання емоційного виснаження персоналу [37]. У сукупності це означає, що конкурентоспроможність дедалі більше залежить від поєднання стратегічного бачення, адаптивного лідерства та цифрової готовності до постійних змін.

Узагальнюючи, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності є результатом інтеграції підходів: діагностики турбулентності (VUCA/BANI), організаційної гнучкості (agility), динамічного позиціонування, ресурсної унікальності (RBV/VRIO) та здатності до постійного оновлення (динамічні здібності). Саме поєднання цих елементів формує методологічне підґрунтя для розроблення ефективних стратегій і стійких конкурентних переваг у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СОЛІРА»

2.1 Діагностика зовнішнього та галузевого середовища діяльності підприємства

Ефективне стратегічне управління підприємством неможливе без ґрунтовної оцінки зовнішнього та галузевого середовища, у межах якого формується його конкурентна поведінка. Діагностика макро- і мікросередовища дозволяє визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства, ідентифікувати можливості розвитку та потенційні загрози, а також оцінити інтенсивність конкурентного тиску в галузі. Результати такого аналізу створюють аналітичну основу для формування стратегічних рішень, вибору адекватних інструментів адаптації та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

В умовах високої турбулентності економіки України, зумовленої воєнними викликами, перебудовою логістики та трансформацією споживчого попиту, систематичний аналіз зовнішнього середовища набуває особливої актуальності. Саме він дозволяє підприємству своєчасно коригувати стратегічні орієнтири та підтримувати стійкість у мінливому ринковому просторі.

Для комплексної оцінки факторів макросередовища діяльності ТОВ «СОЛІРА» застосовано методику PESTEL-аналізу, яка передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників. Такий підхід дає змогу систематизувати зовнішні впливи, що не підлягають прямому контролю підприємства, але суттєво визначають умови його функціонування та стратегічні перспективи [17].

**PESTEL-аналіз зовнішнього середовища діяльності
ТОВ «СОЛІРА»**

Компонент	Ключові чинники середовища	Стратегічний вплив на підприємство
Political (P)	Євроінтеграційні процеси; державні програми відбудови житла та інфраструктури; воєнні ризики; митна політика щодо імпорту будматеріалів	Можливості: участь у проєктах відбудови, розширення ринку збуту. Загрози: логістичні збої, регуляторна нестабільність
Economic (E)	Інфляція та валютні коливання; зростання попиту на ремонт і будівництво; зміна структури споживчих витрат	Можливості: збільшення обсягів продажу. Загрози: тиск на маржинальність, імпортна залежність
Social (S)	Орієнтація споживачів на дизайн, якість і сервіс; розвиток онлайн-купівель; зростання вимог до гарантій	Можливості: розвиток e-commerce, персоналізація пропозицій. Загрози: висока цінова чутливість клієнтів
Technological (T)	Цифровізація продажів; 3D/AR-візуалізація; автоматизація логістики; CRM/ERP-системи	Можливості: підвищення ефективності та якості клієнтського досвіду. Загрози: високі інвестиційні витрати
Environmental (E)	Попит на екологічні та енергоефективні матеріали; стандарти сталого розвитку	Можливості: формування «зеленого» позиціонування бренду. Загрози: додаткові витрати на сертифікацію
Legal (L)	Гармонізація з нормами ЄС; вимоги до сертифікації та захисту прав споживачів	Можливості: підвищення довіри та вихід на нові ринки. Загрози: регуляторне навантаження

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

PESTEL-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «СОЛІРА» є водночас складним і перспективним. Поєднання відбудовчих процесів та структурних змін у споживчому попиті формує умови для зростання, однак потребує від підприємства гнучкості, технологічної готовності та активного управління ризиками.

Для оцінки конкурентного тиску в галузі будівельних та оздоблювальних матеріалів використано модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та фактори, що впливають на прибутковість підприємства [24]. Застосування цієї моделі до діяльності ТОВ «СОЛІРА» дає змогу комплексно оцінити позиції компанії в галузевому

середовищі.

Таблиця 2.2

Оцінка галузевого конкурентного середовища ТОВ «СОЛПА» за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика прояву	Оцінка впливу на ТОВ «СОЛПА»
Конкуренція між існуючими гравцями	Висока насиченість ринку; присутність національних мереж і спеціалізованих салонів; конкуренція за ціною, асортиментом і сервісом	Високий рівень тиску; потреба у диференціації та сервісній перевазі
Загроза входу нових конкурентів	Значні інвестиції у логістику та бренд; зниження бар'єрів через онлайн-канали	Помірна загроза, особливо з боку онлайн-форматів
Загроза товарів-замінників	Альтернативні матеріали та зміна дизайнерських трендів	Середній рівень; необхідність оновлення асортименту
Сила постачальників	Залежність від імпортерів виробників; валютні ризики; обмежене коло надійних партнерів	Помірно висока; актуальна диверсифікація постачань
Сила покупців	Висока поінформованість клієнтів; можливість порівняння цін; переговорна сила корпоративних замовників	Висока; потреба у програмах лояльності та сервісній диференціації

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Результати галузевого аналізу свідчать, що ТОВ «СОЛПА» функціонує в умовах інтенсивної конкуренції та підвищеного тиску з боку споживачів і постачальників. Водночас наявність бар'єрів для входу нових гравців і можливості асортиментної та сервісної диференціації створюють передумови для збереження та посилення конкурентних позицій підприємства.

Модель п'яти сил М. Портера дає змогу комплексно оцінити інтенсивність конкурентного тиску в галузі та визначити стратегічне становище ТОВ «СОЛПА» на ринку оздоблювальних матеріалів і сантехніки.

Суперництво між чинними учасниками ринку є високим. У сегментах плитки, сантехніки та підлогових покриттів присутні потужні мережеві й спеціалізовані гравці, а конкурентна боротьба концентрується навколо асортименту, дизайну, сервісу, цінової політики та доступності товару. За таких умов ТОВ «СОЛПА» утримує конкурентні позиції завдяки широті

пропозиції, впізнаваності бренду та партнерським зв'язкам із європейськими виробниками.

Загроза входу нових конкурентів оцінюється як помірна. Високі стартові інвестиції у логістику, складську інфраструктуру, шоуруми та маркетинг стримують новачків, однак цифрові канали збуту знижують бар'єри входу й підсилюють конкуренцію в онлайн-сегменті.

Ризик товарів-замінників має середній рівень, оскільки споживачі можуть переорієнтовуватися на альтернативні матеріали (ламінат, вінілові покриття, декоративні панелі тощо). Зниження цього тиску потребує системного оновлення асортименту та пропозиції актуальних дизайнерських рішень.

Сила постачальників є відчутною, оскільки значна частка продукції має імпортне походження. Валютні коливання, зміни митного регулювання та логістичні обмеження можуть прямо впливати на собівартість і стабільність поставок. Водночас ризики можуть бути пом'якшені через диверсифікацію контрагентів і розвиток власних торгових марок.

Переговорна сила покупців є високою: клієнти активно порівнюють ціни та відгуки онлайн, очікують якісного сервісу, гнучких умов оплати та програм лояльності. Це зумовлює потребу в посиленні клієнтоорієнтованості та персоналізації пропозиції в роздрібному й B2B-сегментах.

У підсумку галузь характеризується високим конкурентним тиском і значним впливом покупців та постачальників, що вимагає від ТОВ «СОЛІРА» підтримки сервісної диференціації, технологічного розвитку та активного управління асортиментом і каналами збуту [24].

Український ринок керамічної плитки й сантехніки розвивається під впливом відновлення будівельної активності, зміни споживчих пріоритетів та посилення вимог до якості й екологічності. Для споживача дедалі важливішими стають дизайн, функціональність, довговічність і безпечність матеріалів, що підсилює роль інновацій та сервісу як факторів конкуренції.

У сегменті плитки спостерігається стійкий попит на натуральні фактури (камінь, мармур, дерево, глина) та природні кольори (бежеві, сіро-зелені,

теракотові), що відповідає трендам біофільного дизайну й «еко-естетики» [55]. Паралельно зростає інтерес до великоформатних рішень, які зменшують кількість швів і формують ефект суцільної поверхні, підвищуючи сприйняття простору як «сучасного» [39]. Додатково актуалізуються виразні дизайнерські форми й орнаменти (геометрія, “метро”, “ялинка”), а також більш насичені кольори як елемент персоналізації інтер’єру [39].

Ринок сантехніки, своєю чергою, зміщується у бік технологічності та ресурсоефективності. Зростає поширення безконтактних рішень і виробів із підвищеними гігієнічними властивостями, а також інтерес до смарт-функцій (керування водою, терморегуляція, інтегровані системи контролю) [55]. Посилення екологічних стандартів стимулює попит на енергоефективні рішення та сертифіковану продукцію [39].

З огляду на зазначені тенденції для ТОВ «СОЛПА» стратегічно важливими є: системне оновлення асортименту відповідно до дизайн-трендів, розвиток онлайн-каналів, посилення сервісної складової та інтеграція «розумних» і екоорієнтованих рішень у продуктивний портфель.

ТОВ «СОЛПА» позиціонується як провідний український імпортер і дистриб’ютор плитки, сантехніки та супутніх товарів для облаштування житла. Підприємство має головний офіс у Києві та розгалужену мережу торгових центрів у великих містах України [38]. Багаторічний досвід роботи, партнерства з європейськими виробниками, розвиток роздрібного, онлайн- та B2B-напрямів формують основу конкурентних переваг компанії та створюють передумови для подальшого аналізу її внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3

**Основні конкуренти ТОВ «СОЛІРА» на ринку керамічної плитки
та сантехніки України**

Конкурент	Формат / позиціонування	Конкурентні сильні сторони	Потенційні виклики для ТОВ «СОЛІРА»
«Епіцентр К»	Національна DIY- мережа (гіпермаркети)	Масштаб, широта асортименту, цінові акції, логістика	Цінова конкуренція, перетягування масового сегмента
«Нова Лінія»	DIY-мережа будматеріалів	Доступні ціни, мережеве покриття, промоактивність	Тиск у середньому та економ-сегменті
Leroy Merlin Україна	Міжнародний ритейл (DIY)	Стандарти мережі, процеси, бренд, асортимент	Конкуренція сервісом і ціною (за наявності активності)
Інтеркерама / ХПЗ та ін. виробники	Вітчизняні виробники плитки	Локальна пропозиція, ціна, менша залежність від імпорту	Перехоплення попиту в умовах валютних ризиків
Cersanit (та інші бренди)	Виробник/бренд сантехніки	Впізнаваність, лінійка продуктів, маркетинг	Бренд-конкуренція у сантехсегменті
Локальні салони / онлайн-магазини	Нішеві продавці, e- commerce	Гнучкість, швидкі рішення, вузька спеціалізація	Конкуренція в онлайн-каналах та швидких продажах

Джерело: сформовано та доповнено автором за даними ТОВ «СОЛІРА» [38]

Як показують результати порівняльного аналізу (табл. 2.3), конкурентне середовище українського ринку керамічної плитки та сантехніки характеризується високим рівнем фрагментації та різноманітністю бізнес-моделей. У галузі одночасно функціонують потужні багатoproфільні роздрібні мережі та спеціалізовані компанії, орієнтовані на окремі продуктові сегменти або формати обслуговування клієнтів.

Найбільший конкурентний тиск на ТОВ «СОЛІРА» здійснюють універсальні ритейлери будівельних матеріалів, зокрема «Епіцентр К» та «Нова Лінія». Їхні конкурентні переваги пов'язані з масштабом діяльності, значними фінансовими ресурсами, розвиненою логістичною інфраструктурою та можливістю застосування агресивних цінових стратегій. Водночас орієнтація таких операторів на масовий ринок і широкий товарний портфель обмежує рівень галузевої спеціалізації та глибину експертної

підтримки клієнтів у сегменті плитки й сантехніки.

На відміну від багатoproфільних мереж, ТОВ «СОЛІРА» реалізує модель чітко вираженого спеціалізованого позиціонування. Це дозволяє компанії формувати репутацію експерта галузі, пропонувати комплексні дизайнерські та технічні рішення, а також забезпечувати високий рівень професійного консультування. Додатковими чинниками конкурентоспроможності підприємства виступають орієнтація на середній і преміальний цінові сегменти, співпраця з провідними європейськими виробниками та активний розвиток цифрових каналів збуту.

Водночас виробники та бренди, такі як Харківський плитковий завод, «Інтеркерама» та Cersanit, формують конкурентний тиск переважно на рівні продукту. Їхні позиції ґрунтуються на власних виробничих потужностях, стабільній якості та розгалужених каналах дистрибуції, що посилює конкуренцію в ціновому та середньому сегментах ринку.

Таким чином, конкурентний ландшафт галузі є динамічним і багатовимірним, поєднуючи елементи цінової, сервісної та інноваційної конкуренції. Висока насиченість ринку стимулює підвищення стандартів якості продукції, активне впровадження цифрових технологій та розширення сервісних пропозицій. У цих умовах ТОВ «СОЛІРА» зберігає стійкі ринкові позиції завдяки вузькій спеціалізації, розвиненій торговельній мережі, клієнтоорієнтованості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Подальше зміцнення конкурентних переваг підприємства доцільно пов'язувати з поглибленням цифровізації бізнес-процесів, розвитком e-commerce, екологізацією асортименту та вибудовуванням довгострокових партнерських відносин із клієнтами й постачальниками. Такий підхід створює передумови не лише для утримання лідерських позицій, а й для розширення присутності компанії в нових ринкових нішах, у тому числі на європейських ринках.

З огляду на структуру діяльності ТОВ «СОЛІРА», ключовим напрямом формування конкурентних переваг залишається сегмент керамічної плитки,

на який припадає близько 70% обсягу реалізації. У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно зосередити на діагностиці стану та тенденцій розвитку саме цієї галузі в Україні.

Основні індикатори розвитку ринку керамічної плитки можуть бути згруповані за економічними, ринковими та технологічними параметрами, що дозволяє комплексно оцінити динаміку галузі та перспективи її трансформації.

За підсумками 2024 року обсяги українського ринку керамічної плитки скоротилися орієнтовно на 9,6% (рис. 2.1). Таке зниження стало наслідком уповільнення процесів відновлення після воєнних і макроекономічних потрясінь попередніх періодів. Якщо у 2023 році ринок демонстрував ознаки часткового зростання за рахунок відкладеного попиту та пожвавлення будівельної активності, то у 2024 році негативний вплив мали скорочення інвестицій у житлове будівництво, зменшення обсягів ремонтних робіт у приватному секторі та зростання цінової чутливості споживачів, які дедалі частіше обирають більш доступні альтернативи оздоблювальних матеріалів.



Рис. 2.1 Динаміка обсягів ринку керамічної плитки в Україні

Джерело: сформовано та доповнено автором за даними ТОВ «СОЛІРА» [38]

Негативну динаміку ринку посилили й макроекономічні чинники, зокрема уповільнення зростання валового внутрішнього продукту, збереження інфляційного навантаження, зростання витрат на логістику, а також коливання валютного курсу.

Водночас імпортна складова ринку залишалася відносно стабільною: понад 29% загального обсягу формувалося за рахунок поставок із Польщі, Індії, Іспанії, Китаю та Італії (рис. 2.2).

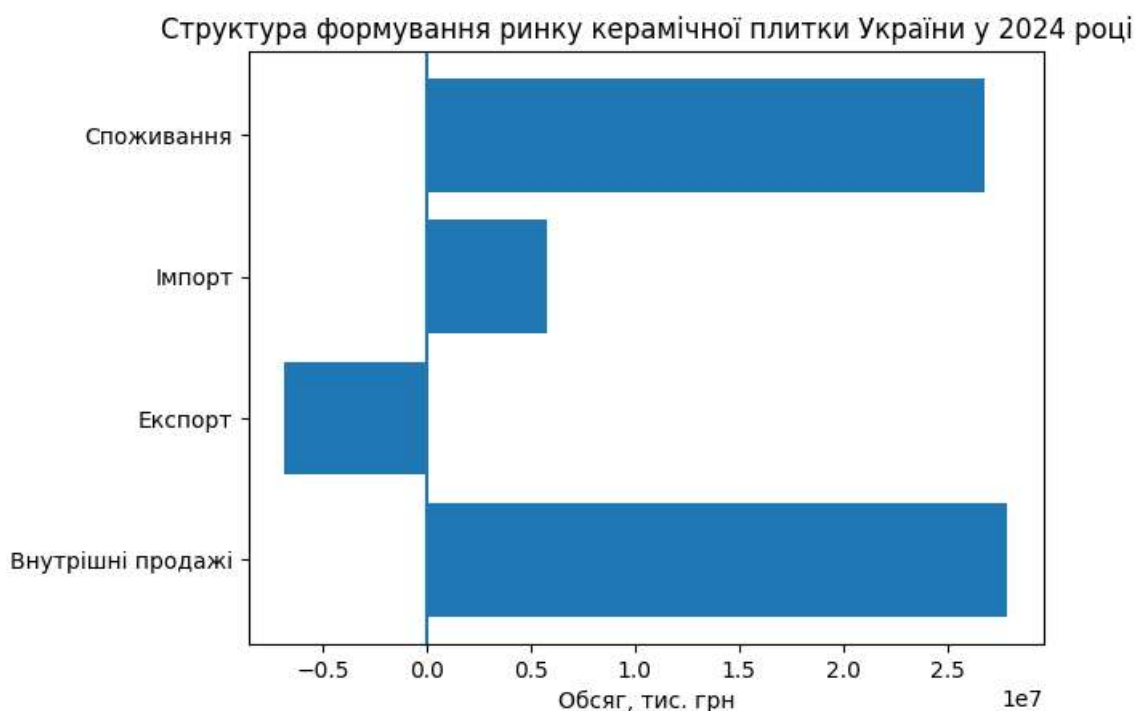


Рис. 2.2 Структурний аналіз ринку керамічної плитки в Україні

Джерело: сформовано та доповнено автором за даними ТОВ «СОЛІРА» [38]

Українські виробники керамічної плитки опинилися в умовах обмежених можливостей для нарощування ринкової присутності через сукупність структурних і ресурсних чинників. Ключовими стримувальними факторами стали недостатня виробнича база, обмежений доступ до фінансування, а також ускладнені та подорожчалі логістичні маршрути. Одночасно скорочення споживчого попиту, насамперед у середньому ціновому сегменті, посилило конкурентний тиск на ринку та призвело до зменшення рівня прибутковості продажів.

Експортна складова залишалася відносно невеликою — на рівні 12–17

% загального обсягу виробництва, проте відігравала стратегічно важливу роль для галузі. Саме зовнішні поставки дозволяли частково компенсувати падіння внутрішнього попиту, підтримувати завантаження виробничих потужностей і забезпечувати приплив валютної виручки.

Після глибокого спаду у 2022 році, спричиненого розривом логістичних ланцюгів і вимушеною зупинкою частини підприємств, у 2023–2024 роках експорт поступово відновлювався (рис. 2.3). Основними напрямками збуту залишалися країни Центрально-Східної Європи, зокрема Польща, Румунія, держави Балтійського регіону та Молдова.

Водночас у 2024 році темпи відновлення експорту виявилися значно нижчими за прогностні очікування і становили лише 4–6 %, тоді як внутрішній ринок продемонстрував спад майже на 10%. Така асиметрія сформувала дисбаланс між виробничими можливостями та фактичним попитом. Підприємства, які орієнтувалися на зовнішні ринки як на ключовий компенсатор внутрішнього спаду, зіткнулися з жорсткою ціновою конкуренцією та високими витратами на транспортування. Додатково ситуацію ускладнило посилення позицій виробників з Польщі, Туреччини та Індії на ринках Східної Європи, що призвело до зниження маржинальності українського експорту та підвищення вимог до ефективності стратегічного управління в галузі.

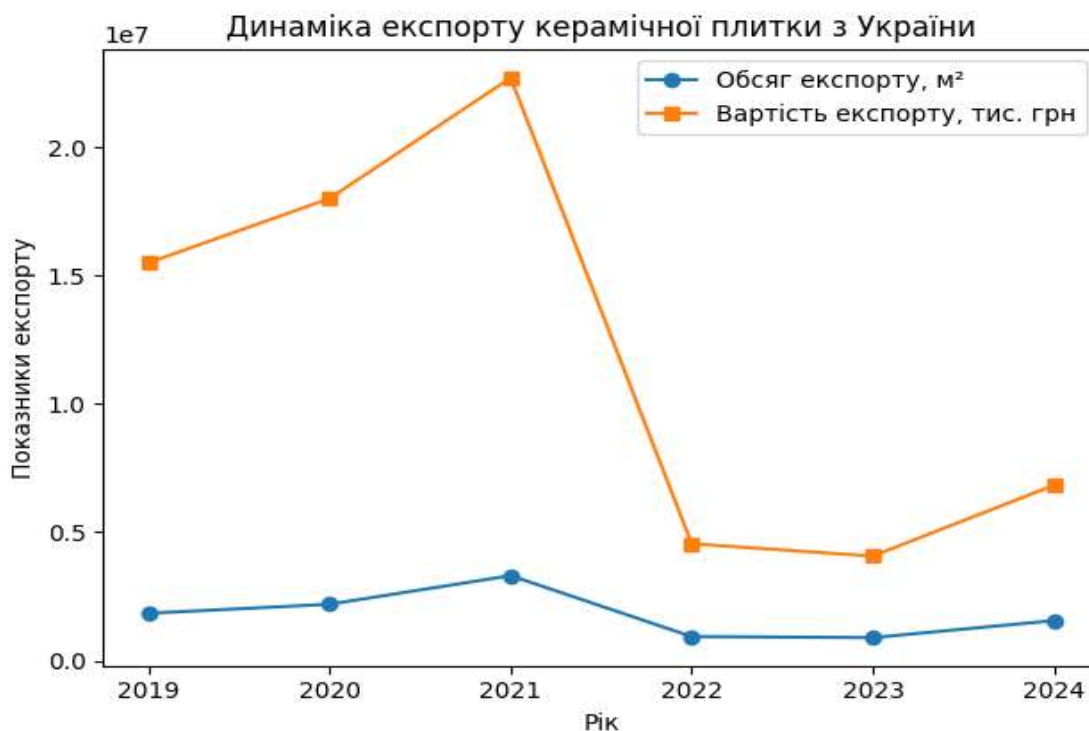


Рис. 2.3 Динаміка експорту керамічної плитки з України

Джерело: сформовано та доповнено автором за даними ТОВ «СОЛІРА» [38]

У цілому зовнішні поставки не змогли повною мірою компенсувати скорочення внутрішнього попиту, проте виконали важливу стабілізуючу функцію для окремих виробників. Саме експорт дозволив частині підприємств підтримати виробничі потужності, зберегти кадровий потенціал та уникнути повної зупинки діяльності. Для національної економіки це означає збереження експортного потенціалу промислового сектору, підтримку валютних надходжень і поступове відновлення традиційних напрямів зовнішніх поставок, характерних для довоєнного періоду.

Незважаючи на загальне скорочення ринку, галузь керамічної плитки зберігає передумови для поетапної стабілізації вже у 2025 році. Очікується, що активізація державних програм відбудови, реалізація інфраструктурних проєктів та часткове відновлення споживчого попиту створять умови для помірного зростання в межах 0–5%. Визначальними чинниками подальшого розвитку залишатимуться розширення каналів онлайн-збуту, посилення проєктного напрямку (B2B), орієнтація на економічний і середній цінові сегменти, а також оптимізація операційних процесів виробників і

дистриб'юторів. У довгостроковій перспективі досягнення довоєнних обсягів ринку є реалістичним не раніше 2026–2027 років.

Український ринок керамічної плитки характеризується поєднанням діяльності кількох потужних вітчизняних виробників та значної кількості імпортерів, що формує багаторівневу конкурентну структуру (рис. 2.4). До ключових учасників галузі належать такі компанії, як «СОЛІРА», «Епіцентр», «АТЕМ», «ЛЕО Кераміка» (ПП «Леополісбуд»), «Львівські пропозиції» та інші, які визначають основні тенденції розвитку та рівень конкуренції на національному ринку.



**Рис. 2.4 Ринкова структура керамічної плитки України в розрізі
ключових компаній у 2024 році**

Джерело: сформовано та доповнено автором за даними ТОВ «СОЛІРА» [38]

Для формування карти стратегічних груп у галузі керамічної плитки доцільно виокремити два ключові параметри, які найбільш повно відображають позиціонування підприємств на ринку, а саме ціновий рівень та ширину асортиментної пропозиції. Використання цих характеристик дає змогу порівняти конкурентів за стратегічною поведінкою та визначити групи компаній зі схожими ринковими підходами. Узагальнені значення обраних параметрів для основних учасників ринку подано у матричному вигляді (табл. 2.4).

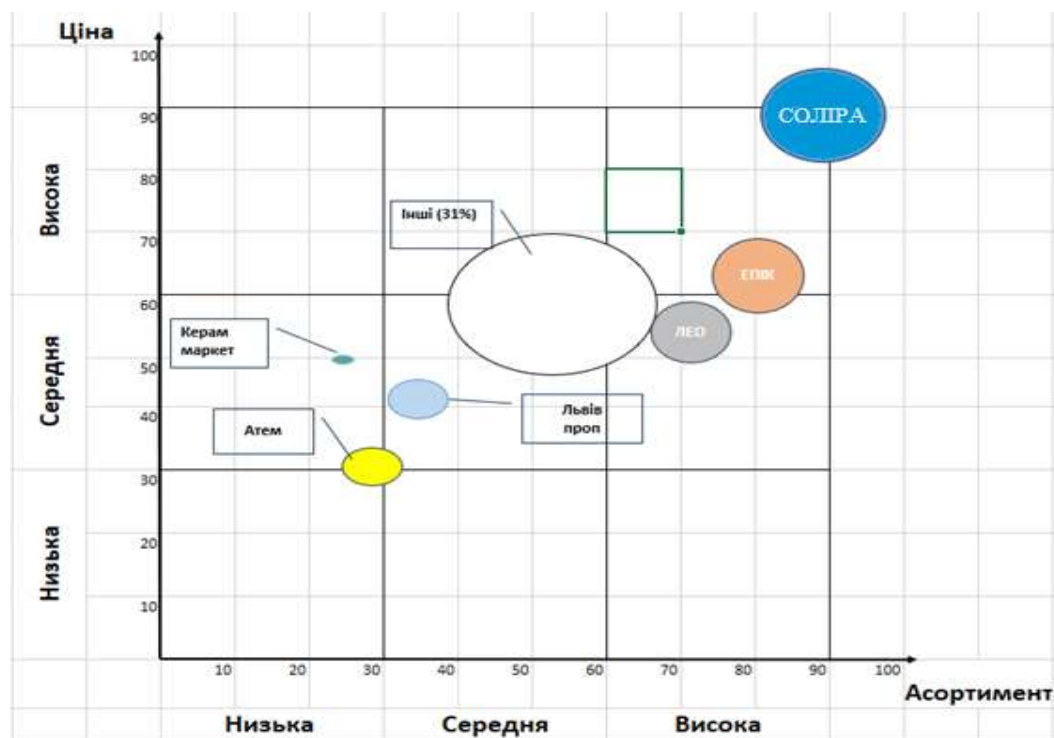
Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика ключових учасників ринку
керамічної плитки за ціновим рівнем та широтою асортименту**

Учасник ринку	Ціновий рівень, %	Асортиментне покриття, %
СОЛІРА	85	90
ЛЕО Кераміка	50	75
Епіцентр	60	85
АТЕМ	25	25
Львівські пропозиції	35	30
Керама Маркет	45	20
Інші учасники	50	50

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На основі сформованої матричної моделі та з урахуванням ринкових часток окремих учасників галузі доцільно здійснити побудову карти стратегічних груп конкурентів, яка відображає їх позиціонування за ключовими параметрами розвитку (рис. 2.5).



**Рис. 2.5 Карта стратегічного позиціонування конкурентних груп на
ринку керамічної плитки**

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На основі аналізу стратегічних позицій учасників ринку керамічної

плитки України можна окреслити ймовірні напрями подальших дій основних конкурентів.

1. Компанії з агресивною ринковою поведінкою. До цієї групи належать підприємства, які демонструють активну експансійну стратегію, спрямовану на нарощування ринкової частки та посилення конкурентних позицій. Вони інтенсивно інвестують у розроблення нових продуктів, цифрові канали збуту, розвиток e-commerce, а також у співпрацю з професійними спільнотами дизайнерів і архітекторів. Для таких гравців характерне використання активної промоційної політики, програм лояльності та інноваційних маркетингових інструментів. Компанії на кшталт «Епіцентр» та «Лео Кераміка» реалізують стратегію швидкого зростання, поєднуючи масштабування бізнесу з ціновою конкуренцією та технологічними нововведеннями.

2. Компанії зі стабілізаційною (оборонною) стратегією. Цю категорію формують підприємства, які займають відносно стійкі позиції та орієнтуються на збереження наявного ринкового статусу. Їхня стратегія полягає у поступовому вдосконаленні операційної діяльності, оптимізації витрат, модернізації виробничих процесів і вибіркового оновленні асортименту. Такі компанії, як «АТЕМ» і частина середніх виробників, впроваджують окремі інновації, зокрема у сфері екологічності продукції, та підтримують клієнтську базу через програми лояльності й сервісну підтримку, уникаючи при цьому радикальних стратегічних змін.

3. Підприємства з ослабленими конкурентними позиціями. До цієї групи належать фірми, які поступово втрачають ринкові позиції через фінансові обмеження, недостатню ефективність управління або помилки стратегічного характеру. Їхні можливості щодо розвитку суттєво звужені, що змушує застосовувати тактику скорочення асортименту, зниження витрат, демпінгового ціноутворення або пошуку стратегічних партнерів для злиття чи поглинання. Частина таких компаній залишає ринок або переорієнтовується на вузькі нішеві сегменти з бюджетною чи спеціалізованою пропозицією.

Загалом ринок керамічної плитки України характеризується

поступовою концентрацією конкурентних переваг у руках кількох потужних гравців, які визначають темпи інноваційного розвитку та масштабування бізнесу. Підприємства зі стабільною позицією адаптуються до змін шляхом оптимізації внутрішніх процесів, тоді як менш конкурентоспроможні учасники змушені трансформувати бізнес-моделі або залишати ринок.

За таких умов для ТОВ «СОЛПА» ключового значення набуває формування адаптивної конкурентної стратегії, що поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість і ефективне управління асортиментом та операційними процесами. З урахуванням виявлених тенденцій доцільним є визначення ключових факторів успіху компанії, які забезпечують її стійкість і лідерські позиції в галузі (табл. 2.5).

З метою узагальнення результатів конкурентного аналізу та визначення стратегічних орієнтирів розвитку доцільно виокремити ключові фактори, що формують конкурентоспроможність ТОВ «СОЛПА» у сучасних умовах. Особливого значення ці чинники набувають в умовах повномасштабної війни, порушення логістичних ланцюгів, скорочення споживчого попиту та зростання операційних ризиків, що істотно впливають на функціонування підприємств галузі.

Для порівняльної оцінки позицій основних гравців ринку було використано метод зваженого рейтингування за найбільш релевантними параметрами, які відображають ринкову силу, операційну ефективність і сприйняття бренду споживачами.

Таблиця 2.5

**Порівняльна оцінка ключових чинників
конкурентоспроможності провідних компаній ринку керамічної
плитки України**

Фактор конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	СОЛІРА (бал)	Зважена оцінка	Епіцентр (бал)	Зважена оцінка	Лео Кераміка (бал)	Зважена оцінка
Якість та дизайн продукції	0,40	4	1,60	3	1,20	3	1,20
Масштаб реалізації	0,15	4	0,60	5	0,75	4	0,60
Ринкова присутність	0,15	4	0,60	5	0,75	3	0,45
Цінова доступність	0,30	3	0,90	4	1,20	5	1,50
Інтегральна оцінка	1,00		3,70		3,90		3,75

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отримані результати свідчать про високу щільність конкуренції між ключовими учасниками ринку. Найвищу інтегральну оцінку отримав «Епіцентр», що зумовлено масштабами продажу, географічним охопленням і здатністю працювати в усіх цінових сегментах. Водночас така модель орієнтована переважно на масового споживача та не забезпечує глибокої спеціалізації.

ТОВ «СОЛІРА» демонструє стійкі конкурентні переваги у сфері якості, дизайну та брендової репутації, що особливо важливо в умовах зростання попиту на довговічні та естетично цінні рішення під час відновлення житлового фонду. Преміальне позиціонування дозволяє компанії утримувати лояльну клієнтську базу навіть за умов скорочення загального обсягу ринку.

«Лео Кераміка» посідає сильні позиції у ціновому аспекті, що забезпечує їй стабільність у середньому сегменті, однак обмежена ринкова присутність і слабше брендове позиціонування знижують її стратегічний потенціал у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «СОЛІРА» залишається одним із системоутворюючих гравців ринку керамічної плитки України, проте подальше зміцнення конкурентних позицій потребує адаптації

стратегії до умов воєнної та післявоєнної економіки.

До пріоритетних напрямів стратегічного розвитку доцільно віднести:

- розширення присутності в середньому ціновому сегменті без втрати преміальної ідентичності бренду;
- розвиток регіональної та онлайн-дистрибуції з урахуванням міграційних змін і відновлення інфраструктури;
- акцент на екологічності, енергоефективності та європейських стандартах, що є критично важливими у процесах післявоєнної відбудови;
- посилення програм лояльності та B2B-напрямку, зокрема співпраці з девелоперами, архітекторами та будівельними компаніями.

Таким чином, завершення діагностики зовнішнього, галузевого та конкурентного середовища підтверджує, що ТОВ «СОЛІРА» має достатній стратегічний потенціал для збереження лідерства за умови переходу від переважно іміджевої моделі конкуренції до селективно-адаптивної стратегії, орієнтованої на масштабування, гнучкість і довгострокову стійкість.

2.2 Діагностика внутрішнього потенціалу та операційної архітектури підприємства

Оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства є невід'ємною складовою стратегічного аналізу, оскільки саме внутрішні ресурси, управлінські підходи та організація бізнес-процесів визначають реальну здатність компанії до збереження конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності. Для ТОВ «СОЛІРА», яке функціонує в середовищі воєнних ризиків, логістичних обмежень і трансформації споживчого попиту, такий аналіз набуває особливої актуальності.

Дослідження внутрішнього середовища дозволяє комплексно оцінити ефективність використання матеріальних, фінансових, кадрових і нематеріальних ресурсів, а також визначити, наскільки узгоджено функціонують ключові бізнес-процеси підприємства. У сучасних умовах

успішність компанії визначається не лише масштабом діяльності, а й здатністю швидко перебудовувати операційні моделі, забезпечувати безперервність постачання, підтримувати якість сервісу та впроваджувати цифрові інструменти управління.

Внутрішній аналіз також створює аналітичну основу для виявлення резервів підвищення ефективності, оптимізації витрат і формування стійких конкурентних переваг. Особливу роль у цьому контексті відіграє аналіз бізнес-процесів, оскільки саме через них формується споживча цінність і реалізується стратегія підприємства на практиці.

Ключовим інструментом дослідження внутрішнього середовища є аналіз ланцюга створення цінності, який відображає послідовність взаємопов'язаних операцій — від залучення ресурсів до післяпродажного обслуговування клієнтів. Для ТОВ «СОЛІРА» цей ланцюг є базовою управлінською конструкцією, що поєднує логістику, операційну діяльність, маркетинг і сервіс в єдину систему створення доданої вартості.

З метою систематизації основних елементів ланцюга створення цінності підприємства та оцінки їхнього внеску у формування конкурентних переваг узагальнену характеристику відповідних бізнес-процесів подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Функціональна структура створення споживчої цінності в ТОВ
«СОЛІРА»**

Функціональний блок	Ключові управлінські дії	Ціннісний результат для компанії та клієнта
1	2	3
Логістика постачання	Імпорт продукції від європейських виробників; управління складськими запасами; диверсифікація постачальників	Стабільність поставок, контроль якості, зниження ризиків перебоїв в умовах воєнної нестабільності
Операційна діяльність	Контроль якості, комплектація замовлень, управління асортиментом, використання ERP-систем	Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення операційних втрат, підвищення точності управлінських рішень
Розподіл і доставка	Власний транспорт, логістичні партнери, обробка онлайн-замовлень	Своєчасне постачання продукції клієнтам і торговим центрам, підвищення надійності сервісу

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Маркетинг і продажі	Розвиток роздрібної мережі, e-commerce, 3D-візуалізація, програми лояльності, співпраця з дизайнерами	Формування стійкого бренду, зростання продажів, покращення клієнтського досвіду
Сервісна підтримка	Консультації, гарантійне обслуговування, порізка плитки, доставка по Україні	Підвищення задоволеності клієнтів, довгострокова лояльність і повторні продажі

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Ланцюг створення цінності ТОВ «СОЛПРА» відображає впорядковану сукупність внутрішніх бізнес-процесів, у межах яких формується кінцева споживча цінність продукції та послуг підприємства. Кожна ланка цього ланцюга виконує окрему функцію в межах цілісної бізнес-моделі, сприяючи підвищенню ефективності діяльності, посиленню ринкових позицій компанії та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

1. Вхідна логістика. Базовим етапом створення споживчої цінності є організація постачання та приймання продукції. ТОВ «СОЛПРА» вибудувало стабільну систему співпраці з провідними європейськими виробниками керамічної плитки, сантехніки, освітлювальних виробів і меблів для ванних кімнат. Наявність прямих контрактів і довгострокових партнерських відносин забезпечує доступ до якісної продукції на вигідних умовах, що створює передумови для збереження конкурентоспроможного рівня цін.

Ефективність логістичних операцій підтримується завдяки сучасній складській інфраструктурі та автоматизованим системам обліку, які забезпечують точність зберігання, маркування й переміщення товарів. Така організація процесів дозволяє мінімізувати логістичні витрати, знижувати ризики втрат і гарантувати безперервність постачання продукції до торговельної мережі.

2. Операційна діяльність (внутрішні процеси). На операційному етапі здійснюється підготовка товарів до реалізації, що включає контроль якості, сортування, оновлення асортименту та інтеграцію нових позицій у систему обліку. ТОВ «СОЛПРА» активно використовує цифрові управлінські

інструменти, зокрема ERP-системи, які забезпечують синхронізацію даних між підрозділами закупівель, складів і продажів.

Раціональна організація внутрішніх процесів дозволяє компанії оперативно реагувати на коливання попиту, оптимально планувати товарні запаси та уникати як дефіциту, так і надлишкових залишків. Це позитивно впливає на рівень операційної ефективності та фінансові результати підприємства.

3. Вихідна логістика. Етап вихідної логістики охоплює організацію доставки продукції до торговельних центрів і кінцевих споживачів. Компанія використовує як власний транспортний парк, так і послуги перевірених логістичних партнерів, що дає змогу забезпечувати своєчасне постачання товарів по всій території України.

Доставка здійснюється не лише в межах роздрібної мережі, а й безпосередньо клієнтам, які оформлюють замовлення через інтернет-магазин. Дотримання термінів і вимог до безпечного транспортування є особливо важливим з огляду на специфіку продукції, що належить до крихких матеріалів, і безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів.

4. Маркетинг і збут. Маркетингова політика ТОВ «СОЛІРА» зорієнтована на посилення впізнаваності бренду та стимулювання попиту шляхом поєднання традиційних і цифрових каналів збуту. Компанія впроваджує омніканальну модель продажів, інтегруючи діяльність фізичних салонів з функціонуванням сучасного онлайн-магазину.

Вагомою конкурентною перевагою є застосування інноваційних інструментів взаємодії з клієнтами, зокрема відеоконсультацій, 3D-візуалізації та технологій доповненої реальності, які дозволяють споживачам оцінити продукцію в контексті власного інтер'єру. Окрім цього, компанія активно співпрацює з архітекторами та дизайнерами, організовує спеціалізовані заходи й акції, формуючи професійні спільноти та зміцнюючи лояльність до бренду.

5. Сервісне обслуговування. Завершальною ланкою ланцюга створення цінності є післяпродажна підтримка клієнтів. ТОВ «СОЛІРА» надає

консультаційні послуги щодо вибору та експлуатації продукції, здійснює гарантійне обслуговування, а також пропонує додаткові сервіси, зокрема порізку плитки.

Наявність власного сервісного центру та розгалуженої системи доставки по Україні забезпечує зручність для споживачів і сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, заснованих на довірі та позитивному клієнтському досвіді.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ланцюг створення цінності ТОВ «СОЛПРА» є цілісною та логічно вибудованою системою, у межах якої всі елементи — від закупівель і логістики до маркетингу та сервісу — взаємопов'язані та орієнтовані на максимізацію споживчої цінності. Високий рівень координації бізнес-процесів, активна цифровізація та фокус на потребах клієнтів дозволяють компанії забезпечувати стабільність діяльності й посилювати конкурентні позиції на українському ринку.

Після аналізу ланцюга створення цінності доцільно перейти до оцінювання операційної ефективності підприємства, оскільки саме вона відображає реальні результати використання ресурсів у процесі основної діяльності. Операційна ефективність характеризує раціональність організації бізнес-процесів, рівень управління витратами, а також здатність компанії підтримувати прибутковість і стабільність функціонування в умовах конкурентного середовища.

З метою поглибленого аналізу внутрішнього середовища ТОВ «СОЛПРА» доцільно розглянути ключові аспекти фінансово-економічного стану підприємства та оцінити основні бізнес-процеси. Згідно з фінансовою звітністю, складеною відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності, компанія демонструє загалом стабільні фінансові результати діяльності [59]. Нижче проаналізовано динаміку основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «СОЛПРА» (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «СОЛІРА» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Δ 20/21	% 20/21	Δ 21/22	% 21/22	Δ 22/23	% 22/23	Δ 23/24	% 23/24
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2165928	2802945	2148742	3127689	3386611	+637017	+29,41	-654203	-23,34	+978947	+45,56	+258922	+8,28
Валовий прибуток, тис. грн	437945	505 862	414430	605927	666676	+67917	+15,51	-91432	-18,07	+191497	+46,21	+60749	+10,03
Чистий прибуток, тис. грн	109019	132513	70429	115325	77018	+23494	+21,55	-62084	-46,85	+44896	+63,75	-38307	-33,22
Собівартість реалізації, тис. грн	1727980	2297081	1734310	2521760	2719933	+569101	+32,93	-562771	-24,50	+787450	+45,40	+198173	+7,86
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	–	1058	976	980	956	–	–	-82	-7,75	+4	+0,41	-24	-2,45
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	492327	500430	543072	591444	575174	+8103	+1,65	+42642	+8,52	+48372	+8,91	-16270	-2,75
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1503090	1626774	1649962	2032625	2069868	+12 684	+8,23	+23188	+1,43	+382663	+23,19	+37243	+1,83
Адміністративні витрати, тис. грн	64679	10,363	82419	122216	157220	+38684	+59,81	-20944	-20,26	+39797	+48,29	+35004	+28,64
Витрати на збут, тис. грн	193998	256837	192819	274027	332972	+62839	+32,39	-64018	-24,93	+81208	+42,12	+58945	+21,51
Рентабельність активів (ROA), %	5,40	6,22	3,20	4,38	2,90	+0,82	+15,19	-3,02	-48,55	+1,18	+36,87	-1,48	-33,79
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	13,17	14,30	6,66	10,23	6,63	+1,13	+8,58	-7,64	-53,43	+3,57	+53,60	-3,60	-35,19
Рентабельність оборотних активів, %	7,10	8,10	4,20	5,60	3,60	+1,00	+14,08	-3,90	-48,15	+1,40	+33,33	-2,00	-35,71
Валова рентабельність собівартості, %	25,20	21,90	23,80	23,90	24,40	-3,30	-13,10	+1,90	+8,68	+0,10	+0,42	+0,50	+2,09

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [59]

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «СОЛІРА» у 2020–2024 рр. свідчить про суттєву волатильність результатів діяльності, зумовлену макроекономічною нестабільністю, наслідками повномасштабної війни та порушенням логістичних ланцюгів. Найбільш кризовим виявився 2022 рік, що супроводжувався різким скороченням чистого доходу (–23,34%) і чистого прибутку (–46,85%). У 2023 році підприємство продемонструвало фазу відновлення, що проявилось у зростанні доходів і прибутковості, однак у 2024 році спостерігається зниження рентабельності (рис. 2.6) при збереженні позитивної динаміки виручки. Це свідчить про зростання витратного навантаження та необхідність подальшої оптимізації операційних процесів і витратної структури.



Рис. 2.6 Динаміка показника рентабельності активів ТОВ «СОЛІРА» у 2021–2024 роках, %

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Спостерігається спад відповідного показника, що вказує на зниження загальної ефективності діяльності підприємства незалежно від структури та джерел формування фінансових ресурсів.

Зокрема, рентабельність власного капіталу (рис. 2.7) упродовж аналізованого періоду суттєво скоротилася — з 13,17% у 2021 році до 6,6% у 2024 році, що свідчить про зменшення віддачі вкладених власниками коштів та зростання фінансових ризиків в умовах нестабільного економічного

середовища.

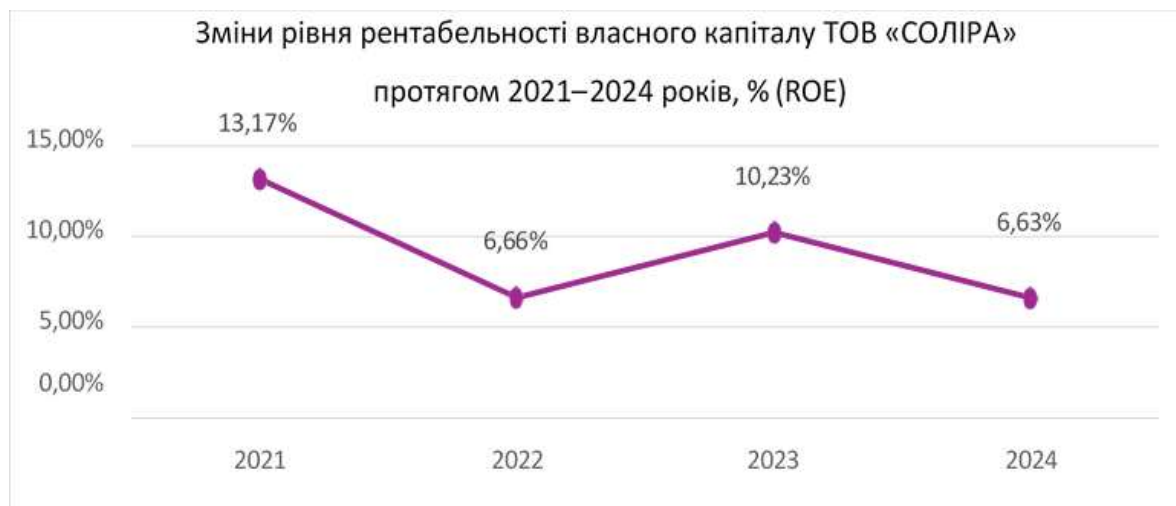


Рис. 2.7 Зміни рівня рентабельності власного капіталу ТОВ «СОЛІРА» протягом 2021–2024 років, %

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Найвищого значення показник досяг у 2021 році, після чого спостерігалось його зниження. Скорочення рівня рентабельності у 2022 та 2024 роках свідчить про погіршення ефективності використання власного капіталу підприємства в умовах зростання зовнішніх ризиків та фінансової нестабільності.

Рентабельність оборотних активів (рис. 2.8) також продемонструвала негативну динаміку, зменшившись з 7,10% до 3,6%. Така тенденція вказує на зниження результативності використання оборотних ресурсів у 2024 році, що, ймовірно, зумовлено підвищенням операційних витрат, нерівномірністю грошових потоків та коливаннями прибутковості підприємства.

Тенденції рентабельності оборотних активів ТОВ «СОЛПРА» у 2021–2024 роках, %



Рис. 2.8 Тенденції рентабельності оборотних активів ТОВ «СОЛПРА» у 2021–2024 роках, %

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Валова рентабельність собівартості протягом досліджуваного періоду залишається відносно стабільною (у межах 23–25%), що свідчить про збереження ефективності основної операційної діяльності та здатність підприємства контролювати прямі витрати в умовах нестабільного ринкового середовища.

Узагальнення фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «СОЛПРА» за 2020–2024 рр. дозволяє виокремити такі ключові тенденції:

- починаючи з 2023 року, підприємство демонструє відновлення доходів, однак темпи їх приросту поступово сповільнюються;
- витратна частина зростає випереджальними темпами, насамперед за рахунок адміністративних та збутових витрат, що знижує чисту прибутковість;
- показники рентабельності активів і капіталу мають низхідну динаміку, незважаючи на збільшення обсягів реалізації;
- спостерігається зростання активів, особливо оборотних, що пов'язано з нарощуванням запасів і дебіторської заборгованості;
- стабільна валова рентабельність підтверджує ефективність операційної моделі, водночас зниження чистого прибутку є наслідком

підвищення непрямих витрат.

Загалом у 2020–2024 рр. ТОВ «СОЛІРА» змогло адаптуватися до кризових викликів, зокрема спричинених повномасштабною війною, та зберегти масштаби діяльності й ринкові позиції. Водночас фінансові результати свідчать про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

З метою зміцнення фінансової стійкості та підвищення прибутковості доцільно:

- удосконалити систему контролю та оптимізації витрат;
- підвищити оборотність активів і скоротити дебіторську заборгованість;
- переглянути асортиментну структуру з урахуванням маржинальності;
- розширити використання цифрових інструментів фінансового планування й прогнозування.

Стратегічний розвиток ТОВ «СОЛІРА» ґрунтується на поєднанні клієнтоорієнтованості, інноваційного підходу до управління асортиментом і довгострокового партнерства з європейськими виробниками. Поточна стратегія спрямована на підвищення операційної ефективності, цифрову трансформацію бізнес-процесів та посилення конкурентних переваг через сервіс і бренд.

Ефективність реалізації стратегії значною мірою визначається станом ключових бізнес-процесів підприємства, які формують цілісний ланцюг створення цінності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура та оцінка ключових бізнес-процесів ТОВ «СОЛІРА»

Функціональний блок	Зміст процесу	Роль у створенні цінності	Основні виклики та напрями вдосконалення
Управління закупівлями	Відбір постачальників, укладання контрактів, формування асортименту	Забезпечення якості та ексклюзивності продукції	Висока імпортна залежність; потреба в адаптивному прогнозуванні
Логістика та складські операції	Транспортування, зберігання, облік і рух товарів	Своєчасність постачання та мінімізація втрат	Оптимізація запасів і підвищення точності планування
Продажі (B2C, B2B)	Реалізація через салони, онлайн-канали та партнерські мережі	Формування доходів і клієнтської лояльності	Поглиблення аналітики клієнтської поведінки
Маркетинг і управління брендом	Просування, digital-комунікації, співпраця з дизайнерами	Посилення ринкового позиціонування	Автоматизація оцінки ефективності кампаній
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, аналіз прибутковості	Забезпечення фінансової стійкості	Відсутність інтегрованої аналітики в реальному часі
Управління персоналом (HR)	Підбір, навчання, мотивація персоналу	Підтримка якості сервісу та культури	Розвиток КРІ та системи стимулювання

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Аналіз внутрішнього середовища та бізнес-процесів ТОВ «СОЛІРА» свідчить про наявність сформованої та загалом ефективної системи управління, що відповідає стратегічним орієнтирам компанії в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища. Разом із тим, результати дослідження виявили низку внутрішніх резервів підвищення ефективності, реалізація яких є особливо актуальною в умовах воєнних ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності швидкої адаптації до змін.

Найбільший потенціал удосконалення зосереджений у таких напрямках:

- прогнозування закупівель та управління товарними запасами з урахуванням нестабільної логістики;
- поглиблення автоматизації управлінського обліку та фінансового

контролю;

- підвищення гнучкості логістичних операцій і диверсифікації каналів постачання;

- впровадження наскрізної аналітики продажів і клієнтських даних у режимі реального часу.

Для систематизації відповідальності та підвищення прозорості управління ключовими процесами доцільно застосувати матрицю розподілу ролей і повноважень (RACI), яка дозволяє мінімізувати дублювання функцій і прискорити ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 2.9

**Матриця відповідальності та взаємодії у ключових бізнес-процесах
ТОВ «СОЛІРА» (RACI)**

Бізнес-процес	Виконання (R)	Прийняття рішень (A)	Консультації (C)	Інформування (I)
Управління закупівлями та запасами	Керівник закупівель	Операційний директор	Фінанси, логістика	Бренд-менеджери, склад
Логістика та склад	Керівник логістики	Виконавчий директор	ІТ, закупівлі	Продажі, фінанси
Продажі (B2C, B2B)	Керівники напрямів	Комерційний директор	Маркетинг, фінанси	Логістика, сервіс
Маркетинг і бренд	Маркетинг-директор	Операційний директор	Продажі, дизайн	Керівники підрозділів
Фінансове управління	Фінансовий директор	Виконавчий директор	Бухгалтерія, керівники	Усі підрозділи
Управління персоналом	HR-директор	Генеральний директор	Керівники напрямів	Працівники
Клієнтський сервіс	Керівник сервісу	Комерційний директор	Продажі, маркетинг	Логістика
ІТ-розвиток і цифровізація	ІТ-директор	Виконавчий директор	Усі підрозділи	Користувачі
Стратегічний аналіз і розвиток	Директор з розвитку	Виконавчий директор	Фінанси, HR, маркетинг	Топ-менеджмент

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Загалом система бізнес-процесів ТОВ «СОЛІРА» є збалансованою та узгодженою зі стратегією сталого розвитку. Сильними сторонами залишаються високий рівень сервісу, глибина асортименту, розвинена логістична інфраструктура та професійний кадровий потенціал. Водночас

подальше зростання ефективності потребує переходу до data-driven management, що передбачає інтеграцію ERP-, CRM-, WMS- та BI-рішень у єдиний управлінський контур.

Важливим елементом оцінки внутрішнього середовища є аналіз відповідності фактичних результатів стратегічним цілям підприємства, що дозволяє оцінити рівень зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегічного управління.

Таблиця 2.10

Оцінка досягнення стратегічних орієнтирів ТОВ «СОЛІРА» в сучасних умовах

Група цілей	Зміст стратегічних орієнтирів	Поточний рівень реалізації
Організаційні	Оптимізація структури управління, підвищення якості внутрішніх комунікацій	Впроваджуються цифрові інструменти управління запасами та процесами
Маркетингові	Підвищення впізнаваності бренду, розширення асортименту, зростання частки ринку	Посилення digital-присутності, розвиток омніканальних продажів
Соціальні	Корпоративна соціальна відповідальність, розвиток персоналу	Підтримка працівників у кризових умовах, інвестиції в навчання
Фінансові	Підвищення прибутковості, збереження фінансової стійкості	Контроль боргового навантаження, оптимізація витрат
Загально-стратегічні	Лідерство за якістю, інноваційність, масштабування	Інвестиції в інфраструктуру, розвиток власних технологічних рішень

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Проведений аналіз показує, що внутрішнє середовище ТОВ «СОЛІРА» характеризується високим рівнем організаційної зрілості, стабільністю та здатністю до адаптації в умовах воєнної економіки. Компанія ефективно координує діяльність підрозділів, активно впроваджує цифрові рішення та підтримує клієнтоорієнтовану модель розвитку.

Разом із тим, подальше зміцнення конкурентоспроможності потребує поглиблення інтеграції управлінських систем, оптимізації запасів і витрат, а також розвитку аналітичної функції в управлінні. Сукупність цих заходів

формує надійну основу для переходу до наступного етапу дослідження – розроблення напрямів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

2.3 Комплексна оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність стабільно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи відповідність продукції та послуг очікуванням споживачів і вимогам зовнішнього середовища. Вона формується під впливом сукупності факторів, серед яких ключову роль відіграють якість продукції, ефективність управління, інноваційна активність, логістичні можливості та рівень сервісного обслуговування.

Оцінювання конкурентоспроможності є важливим елементом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє виявити конкурентні переваги та обмеження підприємства, визначити напрями підвищення його ринкової привабливості й обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку. В умовах воєнної економіки України така оцінка набуває особливої актуальності, адже нестабільність логістичних ланцюгів, коливання попиту та зростання витрат посилюють конкуренцію між учасниками ринку.

Для проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності доцільно розглянути позиції ТОВ «СОЛІРА» у співставленні з основними конкурентами на українському ринку керамічної плитки та сантехніки – ТОВ «Епіцентр К» та ПП «Лео Кераміка». Базою для оцінювання обрано систему ключових факторів, що найбільш повно відображають здатність підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги.

Таблиця 2.11

**Система ключових детермінант конкурентоспроможності ТОВ
«СОЛПРА» та їх відносна значущість**

Фактор конкурентоспроможності	Оцінка значущості (за 10-бальною шкалою)
Якість продукції та будівельних матеріалів	10
Широта та глибина асортименту	10
Цінова стратегія	10
Ділова репутація та імідж бренду	8
Система знижок і програм лояльності	10
Логістика та оперативність доставки	8
Якість обслуговування і консультацій	9
Наявність власних складських і логістичних потужностей	8
Інноваційність і оновлення продуктової лінійки	8
Рівень цифровізації та онлайн-продажів	7
Експортна діяльність	8
Гарантійне та післяпродажне обслуговування	10
Частка ринку	8
Партнерські програми та співпраця з виробниками	9

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

З метою кількісної оцінки впливу кожного з визначених факторів було розраховано коефіцієнти їх вагомості, які відображають частку кожного чинника у загальній інтегральній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

**Нормалізовані коефіцієнти значущості факторів
конкурентоспроможності**

Позначення коефіцієнта	Значення
α_1	0,08
α_2	0,08
α_3	0,08
α_4	0,07
α_5	0,08
α_6	0,07
α_7	0,07
α_8	0,07
α_9	0,07
α_{10}	0,06
α_{11}	0,07
α_{12}	0,08
α_{13}	0,07
α_{14}	0,07

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Для кількісного зіставлення конкурентних позицій підприємств у таблиці 2.13 наведено результати розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» у порівнянні з ТОВ «Епіцентр К». Оцінювання здійснено на основі зважених одиничних показників із використанням формул (1.2) та (1.3), що дозволяє комплексно врахувати як рівень розвитку окремих факторів, так і їх відносну значущість.

Таблиця 2.13

**Розрахунок інтегральних зважених показників
конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» та ТОВ «Епіцентр К»**

Чинник	Оцінка ТОВ «СОЛІРА», P_i	Оцінка ТОВ «Епіцентр К», P_{io}	Відносний показник q = P_i / P_{io}	Зважене значення q · a_i
Якість продукції та будматеріалів	10	10	1,000	0,080
Асортимент товарів	10	10	1,000	0,080
Цінова політика	7	10	0,700	0,060
Імідж і репутація бренду	7	10	0,700	0,050
Система знижок та бонусів	7	10	0,700	0,060
Логістика та швидкість доставки	10	10	1,000	0,070
Обслуговування та консультації клієнтів	10	10	1,000	0,070
Власні склади та логістичні потужності	10	10	1,000	0,070
Інновації та оновлення продуктів	10	10	1,000	0,070
Діджиталізація та онлайн-продажі	10	10	1,000	0,060
Експортна діяльність	0	0	0,000	0,000
Частка ринку	10	7	1,400	0,120
Гарантійне та післяпродажне обслуговування	9	9	1,000	0,060
Партнерські програми та співпраця з виробниками	5	10	0,500	0,040
Інтегральний показник	—	—	—	0,850

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Отримані результати свідчать, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» становить 0,85, тобто є меншим за одиницю. Це означає, що за сукупністю оцінених факторів підприємство дещо поступається ТОВ «Епіцентр К», однак зберігає високий рівень конкурентоспроможності та здатність ефективно функціонувати в умовах

жорсткої ринкової конкуренції.

Сильними сторонами ТОВ «СОЛПРА» є показники, за якими воно не поступається конкуренту, а саме: якість продукції, широта асортименту, логістичні можливості, рівень сервісного обслуговування, цифровізація бізнес-процесів та інноваційна активність. Це підтверджує орієнтацію компанії на сучасні стандарти управління, клієнтоорієнтованість і довгострокову конкурентну стійкість.

Водночас порівняльний аналіз виявив напрями, за якими ТОВ «СОЛПРА» поступається ТОВ «Епіцентр К». До них належать цінова політика, іміджева впізнаваність бренду, система знижок та розвиненість партнерських програм. Переваги конкурента в цих аспектах обумовлені масштабами його діяльності, значною часткою ринку, розгалуженою торговельною мережею та високою гнучкістю у формуванні комерційних пропозицій.

Разом із тим, за показником гарантійного та післяпродажного обслуговування ТОВ «СОЛПРА» демонструє рівень, не нижчий за основного конкурента, що свідчить про орієнтацію компанії на довгострокові відносини з клієнтами та формування високого рівня споживчої лояльності. Це є особливо важливим у преміальному сегменті ринку, де сервісна складова відіграє ключову роль.

Таким чином, значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності на рівні 0,85 характеризує ТОВ «СОЛПРА» як стабільного та сильного гравця ринку товарів для ремонту й облаштування житла. Незважаючи на незначне відставання від ТОВ «Епіцентр К», підприємство має значний потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій, зокрема за рахунок удосконалення цінової політики, розвитку партнерських програм та посилення брендової комунікації.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «СОЛПРА» у порівнянні з ПП «Лео Кераміка» наведено в таблиці 2.14, що дозволить комплексно оцінити позиції підприємства відносно ключових гравців галузі.

Для поглибленого аналізу конкурентних позицій підприємства доцільно

порівняти ТОВ «СОЛПА» з одним із ключових галузевих гравців середнього сегмента – ПП «Лео Кераміка». З цією метою здійснено розрахунок зважених одиничних показників конкурентоспроможності з використанням інтегрального підходу, що дозволяє врахувати як рівень розвитку окремих факторів, так і їх відносну значущість.

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СОЛПА» у порівнянні з ПП «Лео Кераміка»

Фактор конкурентоспроможності	Оцінка ТОВ «СОЛПА», P_i	Оцінка ПП «Лео Кераміка», P_{io}	Відносний показник $q = P_i / P_{io}$	Зважене значення $q \cdot a_i$
Якість продукції та будматеріалів	10	6	1,66	0,135
Асортимент товарів	10	9	1,10	0,087
Цінова політика	7	5	1,39	0,111
Імідж і репутація бренду	7	5	1,39	0,097
Система знижок та бонусів	7	4	1,74	0,143
Логістика та швидкість доставки	10	2	5,49	0,349
Обслуговування та консультації клієнтів	10	9	1,10	0,076
Власні складські та логістичні потужності	10	8	1,24	0,090
Інновації та оновлення продуктів	10	10	1,00	0,071
Діджиталізація та онлайн-продажі	10	8	1,26	0,079
Експортна діяльність	0	0	0,00	0,000
Частка ринку	10	7	1,44	0,113
Гарантійне та післяпродажне обслуговування	9	9	1,00	0,071
Партнерські програми та співпраця з виробниками	5	4	1,26	0,092
Інтегральний коефіцієнт	—	—	—	1,516

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

За підсумками розрахунків, наведених у таблиці 2.14, інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «СОЛПА» становить 1,516, що перевищує порогове значення одиниці. Це свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з ПП «Лео Кераміка» та наявність відчутних переваг за більшістю ключових оціночних параметрів.

Найбільш значущі відносні переваги ТОВ «СОЛПА» зафіксовано за такими факторами, як логістика та швидкість доставки, система знижок і бонусів, якість продукції, а також цінова політика. Це вказує на розвинену

дистрибуційну інфраструктуру підприємства, ефективну організацію постачань, гнучкі механізми стимулювання попиту та здатність забезпечувати стабільну доступність продукції для споживачів навіть в умовах підвищених ринкових ризиків.

Високі значення коефіцієнтів конкурентоспроможності також спостерігаються за такими показниками, як імідж і репутація бренду, частка ринку, наявність власних складських і логістичних потужностей, а також рівень діджиталізації та розвитку онлайн-продажів. Це підтверджує системний підхід компанії до формування брендової стратегії, активне впровадження цифрових інструментів у сфері маркетингу та збуту, а також її стійкі позиції на українському ринку імпорту керамічної плитки й сантехніки.

Водночас за окремими чинниками, зокрема рівнем обслуговування клієнтів та післяпродажною підтримкою, істотних відмінностей між підприємствами не виявлено. Це свідчить про загальноспівставний рівень сервісної орієнтації та клієнтоцентричності обох компаній. Аналогічна ситуація спостерігається і у сфері інноваційної діяльності, де обидва підприємства демонструють прагнення до впровадження сучасних продуктів і рішень у своїх бізнес-процесах.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна дійти висновку, що ТОВ «СОЛІРА» займає більш стійкі та конкурентні позиції порівняно з ПП «Лео Кераміка». Значення інтегрального показника підтверджує перевагу підприємства за ключовими ринковими параметрами, зокрема за якістю продукції, ефективністю логістики, гнучкістю цінової політики та силою бренду. Це забезпечує компанії статус одного з лідерів українського ринку товарів для ремонту, будівництва та облаштування житла.

Проведене оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» на основі інтегрального підходу дозволило здійснити комплексне порівняння підприємства з двома основними конкурентами галузі – ТОВ «Епіцентр К» та ПП «Лео Кераміка».

Результати аналізу засвідчили, що у зіставленні з ТОВ «Епіцентр К» коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» становить 0,86, тобто є

меншим за одиницю. Це означає, що підприємство дещо поступається ринковому лідеру за окремими напрямками, зокрема за ціновою політикою, силою бренду та масштабом програм лояльності. Така ситуація пояснюється значно більшими масштабами діяльності «Епіцентру», його потужною маркетинговою підтримкою, широким географічним охопленням і високою впізнаваністю серед споживачів. Водночас за такими показниками, як якість продукції, логістика та рівень сервісу, ТОВ «СОЛІРА» демонструє показники, максимально наближені до лідера ринку, що підтверджує ефективність його операційної моделі.

Натомість у порівнянні з ПП «Лео Кераміка» інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» становить 1,516, що свідчить про його суттєву перевагу за більшістю ключових факторів. Компанія вирізняється розвиненою логістичною інфраструктурою, ширшим асортиментом, високою якістю продукції, активним використанням цифрових каналів збуту та впровадженням інноваційних рішень. Особливо відчутними є переваги у швидкості доставки, якості сервісного обслуговування та рівні цифрової трансформації бізнес-процесів.

Таким чином, узагальнення результатів двох порівняльних аналізів дозволяє стверджувати, що ТОВ «СОЛІРА» є висококонкурентоспроможним підприємством із міцними позиціями на українському ринку керамічної плитки, сантехніки та товарів для дому, водночас маючи потенціал для подальшого розвитку. З метою посилення ринкових позицій компанії доцільно зосередити увагу на зміцненні бренду, підвищенні маркетингової активності, розширенні програм лояльності та впровадженні більш гнучкої системи знижок, що дозволить наблизитися до рівня ключового конкурента – ТОВ «Епіцентр К».

Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» у динаміці за 2022–2024 рр. доцільним є також застосування методу комплексного коефіцієнта оцінки (ККО), результати якого наведено в таблиці 2.15.

Метод комплексного коефіцієнта оцінки (ККО) є універсальним

інструментом кількісного вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що базується на інтеграції ключових показників його діяльності в єдиний узагальнений індикатор. Даний підхід дозволяє врахувати вплив економічних, фінансових, виробничих, маркетингових та організаційних чинників і порівняти підприємство як з конкурентами, так і з умовним еталонним рівнем.

Застосування методу ККО для ТОВ «СОЛІРА» є обґрунтованим з огляду на високий рівень конкуренції на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, де результативність діяльності визначається взаємодією внутрішніх управлінських факторів і зовнішніх ринкових умов. Метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі таких складових:

- ефективності виробничої діяльності (ЕВ);
- фінансового стану (ФС);
- результативності збутової діяльності (ЕЗ);
- конкурентоспроможності продукції (КТ).

Таким чином, використання методу ККО створює надійну аналітичну основу для виявлення слабких місць, оцінки потенціалу зростання та формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.15

**Комплексна інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ
«СОЛІРА» за методом ККО у 2022–2024 рр.***

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/ 2022, %	Темп приросту 2024/ 2023, %	Оціночні бали*
1. Ефективність виробничої діяльності (ВД)						
Витрати на одиницю продукції (РВ)	0,82	0,82	0,81	0,0	–1,22	4
Фондовіддача (Ф)	0,97	1,18	1,27	+21,65	+7,63	5
Рентабельність товарної продукції, %	19,28	19,36	19,68	+0,41	+1,65	4
Продуктивність праці (ПП)	2027,09	3198,02	3448,66	+57,78	+7,84	5
2. Фінансовий стан (ФС)						
Коефіцієнт автономії (КА)	0,22	0,19	0,21	–13,64	+10,53	3
Коефіцієнт покриття (КП)	3,63	2,95	3,38	–18,73	+14,58	4
Абсолютна ліквідність (КЛ)	0,11	0,09	0,05	–18,18	–44,44	2
Оборотність активів (КО)	1,29	1,53	1,63	+18,60	+6,54	4
3. Ефективність збуту (ЕЗ)						
Рентабельність продажу, %	3,95	4,48	2,73	+13,42	–39,06	3
Коефіцієнт затовареності (КЗ)	0,06	0,09	0,08	+50,00	–11,11	3
Завантаження потужностей (КВ)	0,70	0,60	0,70	–14,29	+16,67	4
Ефективність реклами	54,36	55,52	46,97	+2,13	–15,40	3
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)						
Ціна	2	2	2	0,0	0,0	4
Якість	2	2	2	0,0	0,0	5
Інтегральний комплексний коефіцієнт (ККО)	–	–	–	–	–	3,9

*Примітка: бальна оцінка (1–5) сформована з урахуванням динаміки показника, стабільності та його впливу на конкурентоспроможність.

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Результати комплексної інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» за методом ККО свідчать про загалом стабільний і достатньо високий рівень ринкової спроможності підприємства у 2022–2024 роках, попри складні макроекономічні умови та вплив воєнних чинників на

господарську діяльність.

Найбільш вагомий позитивний внесок у формування конкурентоспроможності забезпечили показники ефективності виробничої діяльності. Зокрема, суттєве зростання продуктивності праці (на 57,8% у 2023 р. та на 7,8% у 2024 р.) і стабільне підвищення фондівіддачі свідчать про раціональне використання ресурсів, оптимізацію внутрішніх процесів і результативність управлінських рішень.

Фінансовий стан підприємства характеризується помірною стійкістю. Незважаючи на тимчасове зниження коефіцієнта автономії та ліквідності у 2023–2024 роках, компанії вдалося зберегти достатній рівень платоспроможності та поступово відновити коефіцієнт покриття. Це підтверджує адаптацію підприємства до нестабільного економічного середовища та зростання фінансової гнучкості.

У сфері збуту спостерігається нерівномірна динаміка. Падіння рентабельності продажів і ефективності реклами у 2024 році пояснюється зростанням витрат, скороченням купівельної спроможності населення та посиленням конкуренції. Водночас стабільне завантаження виробничих потужностей свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства.

Показники конкурентоспроможності товару (ціна та якість) залишаються стабільно високими, що є ключовою конкурентною перевагою ТОВ «СОЛІРА» та забезпечує його привабливість для споживачів навіть в умовах ринкової турбулентності.

Загальне значення комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності (ККО = 3,9 бала) підтверджує, що ТОВ «СОЛІРА» є конкурентоспроможним підприємством із достатнім потенціалом для подальшого розвитку, але потребує посилення фінансової стійкості, підвищення ефективності збуту та глибшої цифрової аналітики управління.

Таким чином, проведене комплексне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» із застосуванням інтегральних і багатофакторних методів дозволило сформувати об'єктивне уявлення про ринкові позиції підприємства, його сильні сторони та напрями подальшого

вдосконалення. Компанія демонструє високий рівень конкурентоспроможності за якісними, логістичними та операційними параметрами, водночас зберігаючи потенціал для підвищення фінансової ефективності й адаптивності до умов воєнної економіки. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для розроблення стратегічних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства, що буде детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СОЛІРА» В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Формування та обґрунтування стратегічних варіантів розвитку конкурентоспроможності підприємства

Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеним рівнем турбулентності, що зумовлено поєднанням макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, технологічних зрушень і трансформації споживчої поведінки. В умовах війни в Україні традиційні підходи до стратегічного планування втрачають універсальність, оскільки довгострокові прогнози мають обмежену надійність, а ключовою вимогою до управління стає адаптивність. За таких обставин підприємства змушені переходити від жорстко фіксованих стратегій до гнучких моделей стратегічного вибору, що передбачають наявність альтернативних сценаріїв розвитку.

Особливо чутливим до зовнішніх коливань є ринок будівельно-оздоблювальних матеріалів, функціонування якого залежить від стану будівельної галузі, платоспроможності населення, логістичних можливостей і валютних коливань. Воєнні дії, порушення ланцюгів постачання, скорочення інвестицій у житлове будівництво та зростання витрат на імпорт істотно ускладнюють конкурентну боротьбу в галузі. Водночас процеси післявоєнного відновлення, цифровізація торгівлі та зміна пріоритетів споживачів формують нові можливості для розвитку.

У цих умовах для ТОВ «СОЛІРА» як одного з провідних національних дистриб'юторів керамічної плитки, сантехніки та оздоблювальних матеріалів стратегічна гнучкість набуває визначального значення. Компанія функціонує в середовищі посиленої конкуренції, де одночасно діють великі будівельні гіпермаркети, спеціалізовані регіональні мережі та цифрові онлайн-

ритейлери. Підвищення вимог клієнтів до швидкості обслуговування, персоналізації пропозиції, надійності постачань і сервісної підтримки зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей розвитку та пошуку нових джерел конкурентних переваг.

Формування стратегічних альтернатив дозволяє підприємству розглянути кілька можливих напрямів розвитку з урахуванням різних рівнів ризику, ресурсного забезпечення та очікуваного економічного ефекту. Такий підхід передбачає системне поєднання результатів аналізу зовнішнього середовища з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи силу бренду, ефективність логістичної інфраструктури, цифрову зрілість, якість сервісу та партнерські відносини з виробниками. У результаті створюється стратегічний набір альтернатив, який може охоплювати цифрову трансформацію бізнес-процесів, оптимізацію ланцюгів постачання, диверсифікацію асортименту, розвиток проєктного та B2B-сегмента або посилення позицій у середньому ціновому сегменті.

Таким чином, розроблення та систематизація стратегічних варіантів розвитку є необхідним етапом управління конкурентоспроможністю ТОВ «СОЛПРА» в умовах невизначеності. Саме на цьому етапі закладається основа для вибору цільової стратегії, здатної забезпечити баланс між економічною ефективністю, ринковою стійкістю та довгостроковим зростанням підприємства. Особливої актуальності набуває ідентифікація тих ділянок діяльності, у межах яких зосереджені ключові резерви підвищення цінності для споживача та диференціації від конкурентів.

Одним із найбільш ефективних інструментів такого аналізу є модель ланцюга створення цінності, запропонована М. Портером. Вона дозволяє розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних основних і допоміжних процесів, кожен з яких формує внесок у кінцеву споживчу цінність продукту. Аналіз ланцюга створення цінності дає змогу виявити процеси з найвищим потенціалом підвищення ефективності, інноваційності та конкурентної диференціації, що є особливо важливим в умовах ресурсних обмежень і ринкової нестабільності.

Для ТОВ «СОЛІРА», діяльність якого охоплює імпорту, оптову та роздрібну реалізацію керамічної плитки, сантехніки й супутніх товарів для інтер'єру, ланцюг створення цінності включає низку ключових елементів, що формують основу для подальшого стратегічного аналізу та вибору оптимальних напрямів підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

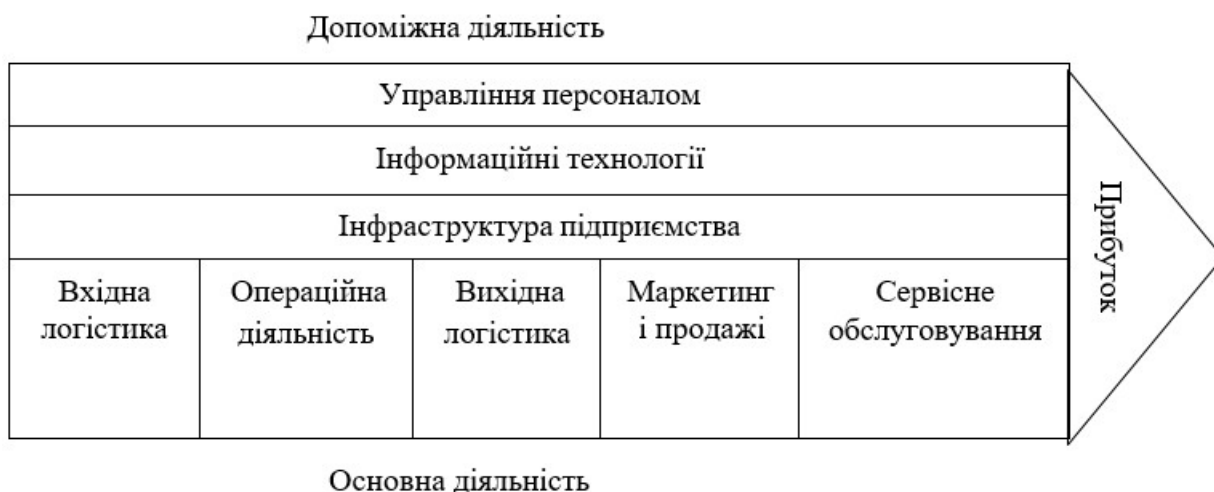


Рис. 3.1 Структурна модель формування споживчої цінності в діяльності ТОВ «СОЛІРА»

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Подальший аналіз ланцюга створення споживчої цінності ТОВ «СОЛІРА» доцільно здійснювати через деталізацію його ключових функціональних складових, які формують конкурентні переваги підприємства на ринку оздоблювальних матеріалів.

До основних процесів діяльності компанії належать:

- вхідна логістика, що охоплює закупівлю продукції у вітчизняних та європейських постачальників, планування поставок, управління складськими запасами та мінімізацію ризиків перебоїв постачання;
- операційна діяльність, пов'язана з організацією обліку та систематизації товарів, контролем якості, забезпеченням ефективної роботи складів і розподільчих центрів;
- вихідна логістика, яка включає доставку продукції до фірмових салонів, партнерських точок і кінцевих споживачів, зокрема в межах онлайн-

замовлень;

- маркетинг і продажі, що охоплюють формування асортиментної політики, позиціювання бренду «СОЛІРА», управління каналами збуту, проведення промоційних заходів і розвиток електронної комерції;
- сервісне обслуговування, яке передбачає професійне консультування, дизайнерський супровід, післяпродажну підтримку та гарантійне обслуговування клієнтів.

Допоміжні види діяльності створюють організаційно-ресурсну основу функціонування компанії та забезпечують ефективність основних процесів. Зокрема, управління персоналом спрямоване на формування професійної команди через підбір, навчання, розвиток компетенцій і систему мотивації. Інформаційні технології забезпечують цифрову інтеграцію бізнес-процесів шляхом використання ERP-, CRM- та BI-рішень, що підвищує прозорість управління та якість управлінських рішень. Інфраструктура підприємства включає фінансове управління, адміністративні служби та стратегічне планування партнерських відносин, що формує стійку основу для розвитку бізнесу в умовах воєнної та економічної нестабільності.

За результатами аналізу встановлено, що найбільший внесок у створення доданої вартості та формування конкурентних переваг ТОВ «СОЛІРА» забезпечують такі ланки ланцюга цінності:

- Логістичні процеси, ефективність яких безпосередньо впливає на витрати, швидкість доставки та рівень сервісу.
- Маркетинг і продажі, що базуються на розвиненій мережі салонів, активному використанні цифрових каналів і омніканальній моделі взаємодії з клієнтами.
- Сервіс і клієнтський досвід, які формують довгострокову лояльність споживачів завдяки індивідуальному підходу та комплексним рішенням для B2C і B2B сегментів.

Саме ці напрями доцільно розглядати як пріоритетні з точки зору стратегічних змін та інвестицій у межах формування стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведеного аналізу ланцюга створення цінності доцільно сформулювати портфель стратегічних ініціатив, який дозволяє системно структурувати управлінські рішення за ключовими проблемними зонами та очікуваними результатами їх реалізації. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних дій із поточними викликами ринку, зокрема зростанням ролі онлайн-каналів, підвищенням логістичних витрат, змінами споживчої поведінки та необхідністю цифрової трансформації бізнесу.

Таблиця 3.1

**Портфель стратегічних ініціатив ТОВ «СОЛРА» у розрізі
ключових напрямів створення конкурентних переваг**

Стратегічний виклик	Запропонований стратегічний захід	Очікуваний управлінський результат	Показники результативності (KPI)
Висока собівартість логістичних операцій	Впровадження автоматизованих систем управління складом і транспортом (WMS, TMS)	Оптимізація маршрутів і зниження логістичних витрат	Скорочення логістичних витрат на 10–15%; зменшення термінів доставки
Активне зростання онлайн-ритейлу	Модернізація e-commerce платформи та інтеграція з маркетплейсами	Розширення клієнтської бази та каналів збуту	Частка онлайн-продажів $\geq 25\%$; зростання трафіку сайту
Недостатній рівень клієнтської лояльності	Запровадження персоналізованих програм лояльності на базі CRM	Збільшення повторних покупок і довгострокових відносин	Зростання показника retention rate; підвищення NPS
Обмежена впізнаваність серед молодшої аудиторії	Активізація digital-комунікацій, співпраця з дизайнерами та інфлюенсерами	Посилення бренду та розширення цільової аудиторії	Зростання охоплення в соцмережах; підвищення brand awareness
Недостатня глибина сервісної пропозиції	Розвиток комплексних сервісів (дизайн, проєктний супровід, «ремонт під ключ»)	Зростання споживчої цінності та середнього чека	Збільшення середнього чека; зростання частки сервісних доходів
Висока залежність від імпорتنних поставок	Розвиток співпраці з українськими виробниками та створення власних торгових марок	Зниження ризиків постачання та підвищення маржинальності	Зростання частки власних ТМ; скорочення імпоротної залежності

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Сформований у межах дослідження портфель стратегічних ініціатив створює для ТОВ «СОЛІРА» можливість цілеспрямовано концентрувати фінансові, управлінські та організаційні ресурси на тих напрямках діяльності, які забезпечують максимальну споживчу цінність і формують стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Водночас ефективність реалізації стратегічних рішень залежить не лише від правильного вибору напрямів розвитку, а й від здатності підприємства оцінити їхній кількісний і якісний вплив на результати діяльності. Одним із дієвих інструментів такого оцінювання є карта вигод, яка дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між стратегічними ініціативами, створюваними вигодами для зацікавлених сторін та системою ключових показників ефективності. Застосування цього інструменту забезпечує прозорість стратегічного управління та підвищує керованість процесу впровадження змін [46].

Для ТОВ «СОЛІРА» формування карти вигод дає змогу узгодити стратегічні заходи з очікуваними результатами, зокрема зростанням фінансових показників, посиленням ринкових позицій бренду та підвищенням рівня задоволеності клієнтів. Такий підхід є особливо актуальним в умовах воєнної та економічної нестабільності, коли підприємству необхідно забезпечувати одночасно операційну ефективність і стратегічну гнучкість.

Таблиця 3.2

**Матриця стратегічних вигод і показників результативності
реалізації ініціатив ТОВ «СОЛІРА»**

Стратегічний захід	Цінність для клієнтів	Економічні та управлінські вигоди для підприємства	Ключові індикатори результативності (KPI)
1	2	3	4
Цифровізація логістичних процесів (TMS, WMS)	Скорочення термінів доставки, гарантована наявність товару	Зниження операційних витрат на 10–12%; прискорення обробки замовлень на 20–25%	Рівень логістичних витрат (%); середній час виконання замовлення

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Розвиток електронної комерції та інтеграція з маркетплейсами	Доступність покупок 24/7, зручний інтерфейс, візуалізація товарів	Зростання онлайн-продажів до 20–25% обороту; розширення клієнтської бази	Частка онлайн-продажів (%); кількість відвідувачів сайту
Впровадження CRM та програм лояльності	Персоналізовані пропозиції, бонуси, комфортна взаємодія	Зростання повторних покупок на 15%; підвищення рівня утримання клієнтів	Retention Rate (%); індекс лояльності клієнтів (NPS)
Посилення digital-маркетингу та співпраця з дизайнерами	Підвищення обізнаності та емоційної довіри до бренду	Зростання впізнаваності бренду на 20%; розширення онлайн-аудиторії	Brand Awareness (%); Engagement Rate у соцмережах
Запровадження комплексної послуги «під ключ»	Зручність, комплексність рішень, гарантія результату	Підвищення середнього чека на 15–18%; зростання валового прибутку	Середній чек (грн); маржинальність продажів (%)
Розвиток власних торгових марок	Оптимальне співвідношення ціни та якості, підтримка національного виробника	Зменшення імпортової залежності до 60%; підвищення маржі до 35%	Частка власних ТМ у продажах (%); рівень імпортової залежності

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Таким чином, карта стратегічних вигод дозволяє оцінити очікувані результати реалізації ключових ініціатив ТОВ «СОЛІРА» у взаємозв'язку з фінансовими, маркетинговими та операційними показниками. Це створює методичну основу для подальшого відбору та обґрунтування пріоритетної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

Оцінка очікуваних результатів упровадження стратегічних ініціатив свідчить, що їх реалізація дозволяє ТОВ «СОЛІРА» системно підвищити конкурентоспроможність за рахунок зростання операційної ефективності, поглиблення цифрової трансформації та покращення клієнтського досвіду.

Автоматизація логістики (TMS/WMS) забезпечує скорочення витрат на 10–12% і зменшення часу обробки замовлень до 48 годин. Розвиток

електронної комерції та інтеграція з маркетплейсами створюють умови для збільшення частки онлайн-продажів до 20–25% і розширення клієнтської бази. Використання CRM та програм лояльності підвищує утримання клієнтів і стимулює повторні покупки, тоді як digital-маркетинг і партнерства з дизайнерами посилюють бренд та його впізнаваність.

Запровадження комплексних сервісних рішень («під ключ») і розвиток власних торгових марок сприяють зростанню середнього чека, маржинальності та зниженню залежності від імпорتنих поставок. У сукупності це формує збалансований стратегічний портфель, орієнтований на стійке зростання в умовах економічної невизначеності. Очікуваний ефект до 2027 року – приріст прибутковості на 15–20% і підвищення операційної результативності на 10–12%.

Карта вигод і система KPI створюють інструмент стратегічного контролю, що дозволяє кількісно оцінювати внесок кожної ініціативи в загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для вибору напрямів подальшого розвитку доцільно застосувати матрицю І. Ансоффа, яка дає змогу зіставити можливості зростання з рівнем ризиків і наявними ресурсами підприємства.

Таблиця 3.3

**Стратегічні напрями зростання ТОВ «СОЛІРА» за моделлю
Ансоффа**

Продукт / Ринок	Поточні ринки	Нові ринки
Наявний асортимент	Стратегія ринкового посилення • програми лояльності та акційні пропозиції; • активізація digital-комунікацій; Результат: приріст продажів 10–12%, зростання частки ринку	Стратегія географічного розширення • вихід у нові регіони України; • розвиток B2B-напрямку; • онлайн-продажі на суміжні ринки; Результат: розширення клієнтської бази
Нові продукти та послуги	Стратегія оновлення продукту • власні торгові марки; • еко-лінійки; • цифрові сервіси дизайну; Результат: зростання маржинальності до 30–35%	Стратегія диверсифікації • сервіс «ремонт під ключ»; • суміжні товарні категорії; Результат: формування нових джерел доходу

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Побудована матриця стратегічних альтернатив свідчить, що ТОВ «СОЛІРА» має можливість поєднувати кілька напрямів зростання, збалансовуючи ризики та потенційні вигоди. У короткостроковій перспективі доцільно зосередитися на стратегіях ринкового посилення та розвитку продукту, які базуються на наявних ресурсах і клієнтській базі. У середньостроковому періоді пріоритетним стає поступовий перехід до диверсифікації, що забезпечить стійкість бізнес-моделі та довгострокове зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для поглиблення обґрунтування стратегічних альтернатив і чіткого визначення джерел конкурентних переваг доцільно використати підхід М. Портера до формування конкурентних стратегій. Згідно з даною концепцією, підприємства можуть досягати стійких позицій на ринку шляхом реалізації однієї з трьох базових (генеричних) стратегій: лідерства за витратами, диференціації або фокусування.

Застосування цієї моделі дозволяє оцінити стратегічне позиціонування підприємства, визначити механізми формування конкурентних переваг і зрозуміти, за рахунок яких чинників забезпечується його довгострокова стійкість в умовах конкуренції.

ТОВ «СОЛІРА» функціонує на ринку з високим рівнем цінового тиску, однак стратегічна орієнтація компанії історично не пов'язана з ціновим демпінгом. Підприємство обирає шлях створення доданої цінності через якість продукції, сервісну складову та широту асортименту. Асортиментна матриця компанії включає понад 100 тис. позицій, що охоплюють продукцію провідних європейських і українських виробників, а також доповнюється розгалуженою мережею салонів і цифровою платформою продажів.

На відміну від конкурентів, орієнтованих переважно на масовий або бюджетний сегмент, ТОВ «СОЛІРА» позиціонує себе як постачальник комплексних рішень у сфері дизайну та облаштування житлових і комерційних просторів. Компанія формує унікальну споживчу пропозицію, поєднуючи товар, професійні консультації, дизайн-супровід, післяпродажний

сервіс і логістичну підтримку.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства реалізація конкурентних стратегій за моделлю М. Портера для ТОВ «СОЛПА» має такі особливості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Стратегічне позиціонування ТОВ «СОЛПА» за моделлю
конкурентних стратегій М. Портера**

Тип конкурентної стратегії	Стратегічна сутність	Прояв у діяльності ТОВ «СОЛПА»
Лідерство за витратами	Орієнтація на мінімізацію витрат і цінову конкуренцію	Не є ключовим напрямом, оскільки компанія працює переважно в середньому та преміальному сегментах, де вирішальними є якість і сервіс
Диференціація	Формування унікальної ціннісної пропозиції для споживача	Базова стратегія: широкий асортимент, високий рівень сервісу, дизайн-центри, цифрові інструменти (AR, 3D), програми лояльності

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Таким чином, домінуючою конкурентною стратегією ТОВ «СОЛПА» є стратегія диференціації, спрямована на створення високої доданої вартості через сервісність, інноваційність і клієнтоорієнтований підхід. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству формувати стійкі ринкові позиції та уникати прямої цінової конкуренції.

Очікуваними результатами реалізації стратегії диференціації є:

- зростання рівня лояльності клієнтів і частки повторних покупок до 70%;
- збільшення середнього чека на 15–18% за рахунок додаткових сервісів;
- підвищення впізнаваності бренду в цільових сегментах на 20%;
- закріплення репутації ТОВ «СОЛПА» як експерта з комплексних інтер'єрних рішень.

Водночас, з огляду на насиченість ринку та посилення цінового тиску,

подальший розвиток компанії потребує не лише вдосконалення існуючих рішень, а й пошуку принципово нових джерел створення споживчої цінності. У цьому контексті доцільним є звернення до концепції «блакитного океану», яка орієнтує підприємство на формування нових ринкових ніш і унікальних бізнес-моделей поза межами прямої конкуренції.

Таким чином, для ТОВ «СОЛІРА» відкривається можливість сформувати власний простір неконкурентного зростання, тобто «блакитний океан», який базується не на ціновому протистоянні, а на створенні принципово нових сервісів і клієнтських рішень, що наразі не мають повноцінних аналогів на українському ринку. Реалізація такого підходу дозволяє компанії змінити правила конкуренції та перейти від боротьби за частку ринку до формування нової споживчої цінності (табл. 3.5).

Запропоновані інноваційні напрями орієнтовані на поєднання цифрових технологій, сервісної диференціації та довгострокової взаємодії з клієнтами, що особливо актуально в умовах воєнної нестабільності, обмеженого часу споживачів і зростання попиту на комплексні рішення.

Таблиця 3.5

**Напрями формування неконкурентного ринкового простору
(«блакитного океану») для ТОВ «СОЛІРА»**

Інноваційний напрям	Сутність стратегічної ідеї	Очікуваний стратегічний результат
Комплексний сервіс «Рішення під ключ»	Об'єднання підбору матеріалів, дизайн-проекту, логістики, монтажу та гарантійного супроводу в єдину послугу	Розширення цільової аудиторії; зростання середнього чека на 25–30%
Цифрова AR/VR-платформа дизайну	Онлайн-візуалізація інтер'єрів з використанням реальних товарів компанії	Підвищення залученості клієнтів; скорочення циклу прийняття рішення
Екологічні продуктові лінійки	Розробка та продаж сертифікованих еко-рішень (плитка, сантехніка, водозбереження)	Посилення репутації бренду; вихід у міжнародні та корпоративні проекти
Професійна спільнота «SOLIRA PRO»	Формування закритої екосистеми для дизайнерів і архітекторів	Зростання частки B2B-клієнтів до 35%
Сервісна підписка «Home Style+»	Регулярний доступ до консультацій, новинок і базових матеріалів	Стабільний грошовий потік; підвищення клієнтської лояльності

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Сукупність наведених ідей створює підґрунтя для подальшої деталізації інноваційних рішень і дозволяє систематизувати відмінності між традиційною моделлю конкуренції та новою ціннісною пропозицією ТОВ «СОЛІРА». Для цього доцільно застосувати інструмент карти ціннісної інновації, який наочно відображає зміну акцентів у конкурентній боротьбі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна модель ціннісної пропозиції ТОВ «СОЛІРА» в межах концепції «блакитного океану»

Ключовий параметр ринку	Домінуючий підхід конкурентів	Ціннісна модель ТОВ «СОЛІРА»
Асортимент	Стандартизований, мало диференційований	Авторські колекції, власні ТМ, еко-продукти
Сервісна складова	Мінімальна, орієнтація на самостійний вибір	Повний сервісний цикл: від ідеї до реалізації
Рівень цифровізації	Базові онлайн-каталоги	AR/VR-дизайн, інтерактивні проєкти
Цінова конкуренція	Акцент на знижках і акціях	Конкуренція за цінністю та зручністю
Взаємодія з клієнтом	Одноразова транзакція	Довгострокові відносини та підписні сервіси

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Реалізація концепції «блакитного океану» дозволяє ТОВ «СОЛІРА»:

- вийти за межі жорсткої цінової конкуренції;
- сформувати нові джерела доходів за рахунок сервісів і цифрових продуктів;
- підвищити інвестиційну привабливість і ринкову капіталізацію;
- забезпечити стійке зростання в умовах економічної та геополітичної невизначеності.

У результаті підприємство трансформується з класичного продавця будівельно-оздоблювальних матеріалів у інноваційного партнера з комплексного створення житлового та комерційного простору, що суттєво посилює його конкурентні позиції.

Водночас ефективна реалізація підходу «блакитного океану» потребує чіткого узгодження стратегічних рішень на рівні функціональних напрямів.

Саме тому наступним етапом є формування функціональних стратегій, які забезпечать практичну імплементацію обраного курсу розвитку ТОВ «СОЛПРА».

Функціональні стратегії виступають інструментом конкретизації корпоративної стратегії та забезпечують координацію дій усіх підрозділів підприємства. Для ТОВ «СОЛПРА» в контексті підвищення конкурентоспроможності доцільно виокремити чотири ключові функціональні стратегії: цифрову, логістичну, продуктову та каналну (збутову).

Таким чином, реалізація концепції «блакитного океану» створює для ТОВ «СОЛПРА» можливість перейти від жорсткої цінової конкуренції до моделі формування унікальної споживчої цінності, заснованої на сервісності, інноваціях і цифрових рішеннях. Запропонований підхід дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходів, підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити стійке зростання в умовах економічної й ринкової невизначеності.

Проведений у межах підрозділу аналіз засвідчив, що ключові резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СОЛПРА» зосереджені у логістиці, маркетингу й продажах, сервісному обслуговуванні та цифровій трансформації бізнес-процесів. Сформовано портфель стратегічних альтернатив, який поєднує розвиток існуючих ринків і продуктів із виходом у нові сегменти та створенням інноваційних сервісів.

Застосування матриці Ансоффа дало змогу обґрунтувати доцільність комбінування стратегій проникнення на ринок, розвитку продукту та поступової диверсифікації, тоді як аналіз за моделлю М. Портера підтвердив, що базовою конкурентною стратегією підприємства є диференціація, орієнтована на якість, дизайн, сервіс і клієнтський досвід. Концепція «блакитного океану» доповнює цю логіку, відкриваючи можливості формування нових ринкових ніш через інтегровані рішення та цифрові інструменти.

Узагальнюючи, згенеровані стратегічні альтернативи створюють

системну основу для подальшого вибору та обґрунтування цільової стратегії розвитку ТОВ «СОЛІРА». Вони забезпечують поєднання гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості, що є критично важливим для збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2 Обґрунтування та вибір стратегії цільової селективної адаптації підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючої конкуренції дедалі більшого значення набувають стратегічні підходи, орієнтовані на гнучкість і вибірковість управлінських рішень. Одним із таких підходів є стратегія селективної адаптації, яка передбачає концентрацію зусиль підприємства лише на найбільш перспективних напрямках розвитку, що відповідають його ресурсним можливостям та актуальним ринковим тенденціям.

Сутність стратегії селективної адаптації полягає у відмові від одночасного впровадження всіх можливих стратегічних альтернатив на користь вибору обмеженої кількості пріоритетів, здатних забезпечити максимальний економічний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів, зменшити стратегічні ризики та підвищити керованість процесу розвитку підприємства [57].

Важливою перевагою селективної адаптації є її висока гнучкість. Підприємство зберігає можливість оперативно коригувати стратегічні акценти залежно від змін попиту, технологічних інновацій, конкурентного тиску або макроекономічних умов. У турбулентному середовищі така адаптивність стає критичним чинником збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості [61].

Крім того, стратегія селективної адаптації сприяє раціоналізації

використання ресурсів. Фокусування на ключових напрямках дозволяє оптимізувати розподіл фінансового капіталу, управлінської уваги та інтелектуальних ресурсів, підвищуючи рентабельність інвестицій і знижуючи витрати, пов'язані з підтриманням малоефективних або другорядних напрямів діяльності [65]. У такий спосіб селективна адаптація виконує також функцію інструмента управління ризиками, оскільки підприємство має змогу глибше оцінювати потенційні загрози кожного пріоритетного напрямку та своєчасно реагувати на них [69].

До ключових характеристик стратегії селективної адаптації належать: концентрація на критичних ланках створення цінності, постійний моніторинг зовнішнього середовища, економічно обґрунтоване використання ресурсів і можливість динамічного коригування стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує поєднання стратегічної стабільності з адаптивністю та дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги [16].

З урахуванням результатів аналізу стратегічних альтернатив для ТОВ «СОЛПРА» доцільним є вибір саме стратегії селективної адаптації. Вона відповідає специфіці функціонування підприємства на конкурентному ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів та враховує обмеженість ресурсів і необхідність швидкої реакції на зміни споживчої поведінки.

Пріоритетними напрямками селективної адаптації для ТОВ «СОЛПРА» визначено цифровізацію продажів і сервісів, оптимізацію логістичних процесів, продуктову диференціацію та розвиток багатоканальної системи збуту. Саме ці напрями формують основні конкурентні переваги підприємства та мають найвищий потенціал зростання в умовах сучасного українського ринку.

Вибір стратегії селективної адаптації обґрунтовується динамікою галузі, високим рівнем конкуренції, обмеженістю фінансових і організаційних ресурсів, а також необхідністю фокусування на ключових драйверах розвитку — цифрових технологіях, сервісній цінності та унікальному асортименті. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси,

зберігати стратегічну гнучкість і створювати основу для подальшого масштабування успішних ініціатив [15].

Отже, стратегія селективної адаптації формує для ТОВ «СОЛПА» збалансовану модель розвитку, що поєднує інноваційність, економічну доцільність і клієнтоорієнтованість, забезпечуючи поступове зміцнення конкурентних позицій в умовах ринкової невизначеності.

Таблиця 3.7

**Ключові напрями реалізації стратегії селективної адаптації ТОВ
«СОЛПА»**

Стратегічний вектор	Зміст управлінських рішень	Очікувані результати впливу	Прогнозні індикатори ефективності
Цифрова трансформація	Розширення e-commerce платформи, впровадження AR/VR-візуалізації, автоматизація взаємодії з клієнтами через CRM	Збільшення частки онлайн-продажів, підвищення якості клієнтського досвіду	Приріст онлайн-реалізації на 15–20%; зростання середнього чека на 10–12%
Логістична оптимізація	Запровадження систем управління транспортом і складами (TMS, WMS), оптимізація маршрутів доставки	Скорочення витрат на логістику та прискорення виконання замовлень	Зниження логістичних витрат на 5–8%; скорочення термінів доставки на 15%
Продуктова політика	Розвиток власних торгових марок, формування еко-асортименту, регулярне оновлення товарної пропозиції	Зростання маржинальності та посилення брендового позиціонування	Підвищення маржі на 12–15%; частка власних ТМ — 20–25%
Розвиток каналів збуту	Посилення B2B-напрямку, запуск франчайзингових форматів, розширення онлайн-каналів	Розширення ринку збуту та зростання корпоративного сегмента	Частка B2B-клієнтів — 35–40%; вихід у 3–5 нових регіонів

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Дані таблиці 3.7 свідчать, що стратегія селективної адаптації ТОВ «СОЛПА» базується на концентрації управлінських зусиль у чотирьох ключових напрямках, які мають найбільший потенціал впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного ринкового

середовища. Запропоновані ініціативи охоплюють як внутрішні процеси (логістика, продуктова політика), так і зовнішню взаємодію з ринком (цифровізація та розвиток каналів збуту), що забезпечує комплексний характер стратегічних змін.

Прогнозні показники ефективності демонструють реалістичність і досяжність очікуваних результатів: зростання онлайн-продажів, підвищення маржинальності продукції, скорочення логістичних витрат та розширення B2B-сегмента. Це підтверджує доцільність обраного селективного підходу, який дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і зосередитися на напрямках з найвищою економічною віддачею.

Таким чином, реалізація визначених стратегічних ініціатив створює передумови для підвищення операційної ефективності, посилення клієнтоорієнтованості та формування стійких конкурентних переваг ТОВ «СОЛІРА» у середньостроковій перспективі.

3.3 Фінансово-економічне обґрунтування та поетапний план реалізації обраної стратегії

Реалізація стратегії селективної адаптації для ТОВ «СОЛІРА» є економічно доцільною з огляду на необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів та нестабільного зовнішнього середовища. Обраний стратегічний підхід передбачає концентрацію інвестицій і управлінських зусиль на ключових напрямках розвитку, зокрема оптимізації логістичних процесів, цифровій трансформації бізнесу, оновленні товарного портфеля та посиленні клієнтської цінності. Така логіка впровадження дозволяє знизити рівень фінансових ризиків, забезпечити керованість змін і створити умови для поетапної оцінки результативності кожної стратегічної ініціативи.

Економічне обґрунтування обраної стратегії базується на результатах аналізу ланцюга створення цінності, карті вигод стратегічних ініціатив та

порівняльній оцінці альтернативних стратегій розвитку. Ключовими критеріями ефективності в даному контексті виступають оптимізація використання ресурсів, зростання маржинальності асортименту, прискорення оборотності запасів і підвищення загальної прибутковості підприємства [21].

Для кількісної оцінки доцільності впровадження стратегії сформовано прогнозні фінансові показники на період 2026–2028 рр., які передбачають інвестиційні витрати в обсязі 15 млн грн та очікуваний стабільний грошовий потік на рівні 7 млн грн щорічно. На цій основі розроблено поетапний план реалізації стратегії, що дозволяє синхронізувати стратегічні ініціативи з часовими горизонтами та відповідними ресурсами (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Поетапний план впровадження стратегії селективної адаптації
ТОВ «СОЛІРА»**

Стратегічний вектор	Ключові етапи реалізації	Ресурсне забезпечення	Очікувані результати (KPI)	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4	5
Оптимізація логістичних процесів	Аудит логістики (Q1 2026); впровадження WMS/TMS (Q2–Q3 2026); формування страхових запасів; BI-аналітика (Q4 2026)	Фінанси – 3 млн грн; персонал – логістика, IT, закупівлі; технології – WMS, TMS, BI	Скорочення логістичних витрат на 10–15%; зменшення терміну доставки на 2–5 днів; точність прогнозування $\geq 90\%$	Керівник логістики, IT, відділ закупівель
Цифрова трансформація бізнес-процесів	Аналіз IT-архітектури (Q1 2026); впровадження CRM/ERP (Q2–Q4 2026); електронний документообіг (Q1 2027)	Фінанси – 5 млн грн; персонал – IT, фінанси; технології – CRM, ERP, BI	Скорочення часу управлінських рішень на 30%; підвищення прозорості процесів; зменшення адміністративних витрат	IT-відділ, фінансовий департамент

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Оновлення товарного портфеля	Аналіз маржинальності (Q2 2026); запуск нових колекцій (Q3–Q4 2026); оптимізація асортименту (Q1 2027); пілотні постачальники (Q2 2027)	Фінанси – 4 млн грн; персонал – закупівлі, маркетинг, категорійні менеджери	Зростання маржі на 5%; частка преміум-сегменту – до 20%; скорочення низькообертових SKU на 15%	Відділ закупівель, маркетинг
Підвищення клієнтської цінності	Дослідження задоволеності клієнтів (Q2 2026); оновлення програм лояльності (Q3); digital-комунікації (Q4); навчання персоналу	Фінанси – 1,5 млн грн; персонал – маркетинг, продажі, HR; цифрові інструменти	Зростання NPS на 15%; повторні покупки +10%; зниження рекламаций на 20%	Маркетинг, продажі, HR
Управління змінами та розвиток персоналу	Формування команди трансформації (Q1 2026); навчання (Q2–Q3); оцінка за KPI (Q4); щорічні рев'ю	Фінанси – 1,5 млн грн; персонал – HR, топменеджмент	Зростання eNPS на 10%; зниження плинності кадрів на 8%; виконання KPI $\geq 80\%$	HR, топменеджмент

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Запропонована дорожня карта забезпечує системність реалізації стратегії, чітке ресурсне планування та можливість регулярного моніторингу досягнення цільових показників. Це створює основу для оперативного коригування дій у разі змін зовнішнього середовища.

Для підтвердження фінансової доцільності впровадження стратегії проведено оцінку інвестиційної ефективності із застосуванням показників NPV, IRR, ROI та строку окупності (PP), які є загальновизнаними інструментами аналізу стратегічних проєктів [27].

Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків здійснюється за формулою:

$$PV_t = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік у році t , r – ставка дисконту, t – період реалізації.

За умови $CF_1 = CF_2 = CF_3 = 7$ млн. грн, $r = 15\%$, $IC = 15$ млн. грн отримано сумарну теперішню вартість грошових потоків у розмірі 15,973 млн. грн.

Чиста теперішня вартість визначається за формулою:

$$NPV = PV - IC \quad (3.2)$$

$$NPV = 15,973 - 15 = 0,973 \text{ млн. грн.}$$

Позитивне значення NPV підтверджує створення доданої вартості та фінансову доцільність реалізації стратегії.

Внутрішня норма прибутковості визначена ітераційним методом і становить приблизно 18,9%, що перевищує прийняту ставку дисконту 15%, а отже свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

Рентабельність інвестицій (ROI) розрахована за формулою:

$$ROI = \frac{\sum CF_t - IC}{IC} \cdot 100\% \quad (3.4)$$

$$ROI = \frac{21 - 15}{15} \cdot 100\% = 40\%$$

Строк окупності інвестицій:

$$PP = \frac{IC}{CF_1} = \frac{15}{7} \approx 2,14 \text{ роки} \quad (3.5)$$

Таким чином, отримані значення NPV, IRR, ROI та PP переконливо підтверджують економічну ефективність і низький рівень ризику впровадження стратегії селективної адаптації для ТОВ «СОЛІРА». Реалізація запропонованої стратегії забезпечує фінансову стійкість підприємства, створює передумови для зростання прибутковості та формує надійну основу для довгострокового конкурентного розвитку в умовах сучасного ринку.

Для перевірки стійкості проєкту до впливу внутрішніх і зовнішніх

чинників було застосовано сценарний аналіз, який дає змогу оцінити чутливість ключових фінансових показників до змін вартості реалізації, обсягів продажу та рівня логістичних витрат. У межах аналізу сформовано три типові сценарії розвитку подій: базовий, песимістичний і оптимістичний, що відображають можливі варіації ринкових умов.

Таблиця 3.9

**Порівняльна оцінка фінансових результатів проєкту за
альтернативними сценаріями розвитку**

Сценарій	Зміна параметрів	CF, млн грн	NPV, млн грн	ROI, %	IRR, %
Базовий	без змін	7,00	0,97	45	18,90
Песимістичний (ціна)	–10%	6,30	–0,43	20	13,50
Песимістичний (обсяг)	–15%	5,94	–1,04	25	12,80
Песимістичний (логістика)	+20% витрат	6,60	0,10	35	16,00
Оптимістичний (ціна)	+10%	7,70	2,44	50	23,80
Оптимістичний (обсяг)	+10%	7,70	2,44	50	23,80
Оптимістичний (ціна + обсяг)	+20%	8,46	3,94	75	26,50

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Результати сценарного аналізу свідчать, що за базових умов проєкт є фінансово життєздатним: чиста теперішня вартість має позитивне значення, рентабельність інвестицій є достатньо високою, а внутрішня норма прибутковості перевищує ставку дисконту.

Песимістичні сценарії демонструють зниження ефективності, однак навіть за несприятливих змін показники не набувають критичного характеру. Це вказує на здатність проєкту зберігати керованість за умов помірних ринкових шоків, які можуть бути компенсовані коригуванням цінової, маркетингової та логістичної політики.

Оптимістичні сценарії, навпаки, підтверджують значний потенціал зростання: суттєве підвищення NPV, зростання ROI понад 50% та збільшення IRR свідчать про високу чутливість проєкту до позитивних змін кон'юнктури

та доцільність активної реалізації обраної стратегії за сприятливих умов.

З урахуванням результатів аналізу доцільним є впровадження системи превентивного управління ризиками, що передбачає контроль цінової політики, оптимізацію закупівель і страхових запасів, адаптивний маркетинг, моніторинг логістичних контрактів і диверсифікацію постачальників.

Для забезпечення стратегічного контролю та оцінювання результативності реалізації стратегії доцільно використовувати систему збалансованих показників, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори діяльності.

Таблиця 3.10

Ключові індикатори результативності реалізації стратегії (BSC)

Стратегічна перспектива	Цільові показники
Фінансова	Зростання маржі на 5–15%; скорочення логістичних витрат на 10–15%; $ROI \geq 40\%$
Клієнтська	Підвищення NPS на 15%; повторні покупки +10%; частка онлайн-продажів +25%
Внутрішні процеси	Скорочення часу управлінських рішень на 30%; оптимізація асортименту; впровадження CRM/WMS
Персонал і розвиток	Виконання KPI $\geq 80\%$; зростання eNPS на 10%; зниження плинності кадрів на 8%

Джерело: сформовано та доповнено автором самостійно

Узагальнюючи, сценарний аналіз і система збалансованих показників підтверджують фінансову стійкість проекту та створюють інструментальну основу для контролю реалізації стратегії селективної адаптації, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища й підвищення загальної ефективності діяльності ТОВ «СОЛІРА».

Було розроблено та обґрунтовано стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» в умовах високої ринкової невизначеності та структурних змін українського ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів. Запропонований стратегічний підхід ґрунтується на результатах комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішніх викликів і можливостей розвитку.

У межах розділу здійснено генерацію стратегічних альтернатив із

використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема ланцюга створення цінності, матриці Ансоффа, моделей М. Портера та концепції «блакитного океану». Це дозволило виявити ключові джерела формування конкурентних переваг ТОВ «СОЛІРА» та визначити пріоритетні напрями розвитку, серед яких провідне місце займають цифровізація бізнес-процесів, логістична ефективність, продуктова диференціація та розвиток клієнтського сервісу.

Обґрунтовано доцільність вибору стратегії селективної адаптації як цільової для підприємства. Така стратегія відповідає умовам обмеженості ресурсів, високої конкуренції та динамічних змін споживчої поведінки, забезпечуючи концентрацію управлінських і фінансових зусиль на найбільш перспективних напрямках діяльності. Визначені пріоритети селективної адаптації дозволяють поєднати стратегічну гнучкість із економічною доцільністю та мінімізувати ризики розпорошення ресурсів.

Для практичної реалізації обраної стратегії сформовано дорожню карту впровадження, яка охоплює основні етапи, ресурси, відповідальних виконавців і ключові показники ефективності. Проведене економічне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність реалізації стратегічних заходів: позитивне значення чистої теперішньої вартості, внутрішня норма прибутковості, що перевищує ставку дисконту, прийнятний термін окупності та високий рівень рентабельності інвестицій свідчать про інвестиційну привабливість проєкту.

Додатково здійснений сценарний аналіз показав достатню стійкість проєкту до можливих негативних змін ключових параметрів, зокрема цін, обсягів реалізації та логістичних витрат, а також значний потенціал зростання фінансових результатів за сприятливих ринкових умов. Запропонована система збалансованих показників дозволяє забезпечити стратегічний контроль реалізації стратегії та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що стратегія селективної адаптації створює для ТОВ «СОЛІРА» цілісну та економічно обґрунтовану модель підвищення конкурентоспроможності, яка поєднує

інноваційність, клієнтоорієнтованість і фінансову ефективність. Реалізація запропонованих стратегічних рішень забезпечить зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його стійкості до зовнішніх викликів та формування передумов для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. На основі аналізу наукових підходів, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентних позицій підприємства, а також обґрунтування стратегічних альтернатив і напрямів їх практичної реалізації, отримано узагальнені результати, які дозволяють сформулювати такі висновки:

1. У процесі теоретичного аналізу встановлено, що в сучасній науковій літературі відсутнє універсальне трактування поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. Дослідники по-різному інтерпретують цю категорію, акцентуючи увагу на ресурсному потенціалі, організаційних можливостях, ринкових чинниках або впливі зовнішнього середовища. Така різноманітність підходів зумовлена складною та багатовимірною природою конкурентоспроможності, яка поєднує економічні, управлінські, інноваційні й соціальні аспекти діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити управління конкурентоспроможністю як безперервний, системний і цілеспрямований процес формування та підтримки стійких конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів, упровадження інновацій, удосконалення бізнес-процесів і адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

2. Доведено, що оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства потребує застосування комплексного методичного підходу, який поєднує кількісні та якісні інструменти аналізу. Матричні, експертні, розрахункові й розрахунково-графічні методи, а також моделі стратегічного й структурного аналізу дозволяють отримати всебічну характеристику позицій підприємства на ринку. Комплексне використання зазначених методів забезпечує об'єктивність результатів, виявлення сильних і слабких сторін, оцінку ризиків і можливостей розвитку, а також формує підґрунтя для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень і вибору ефективної стратегії.

3. Встановлено, що сучасні концепції стратегічного управління (VUCA, BANI, стратегічне позиціонування, ресурсно-орієнтований підхід, динамічні здібності та agile-менеджмент) формують інтегровану теоретичну основу забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі. Концепції VUCA та BANI відображають складність і непередбачуваність сучасного бізнес-простору, тоді як RBV і динамічні здібності акцентують увагу на унікальних ресурсах та здатності організації до трансформації. Agile-підхід доповнює ці концепції, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і швидкість реагування. Синергія зазначених підходів дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги в умовах невизначеності.

4. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «СОЛІРА» показав, що підприємство працює в умовах високої ринкової динаміки та посиленого конкурентного тиску. Результати PESTEL-аналізу свідчать про наявність значного потенціалу зростання, пов'язаного з процесами післявоєнного відновлення України, євроінтеграційними тенденціями, цифровізацією економіки та зростанням попиту на якісні й екологічні оздоблювальні матеріали.

5. Водночас встановлено, що діяльність підприємства супроводжується низкою ризиків, зокрема валютними коливаннями, залежністю від імпорتنих поставок і складністю логістичних процесів в умовах нестабільності. Посилення екологічних і правових вимог одночасно створює як додаткові бар'єри, так і можливості для формування позитивного іміджу та диференціації бренду. Аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції засвідчив високий рівень суперництва та значну переговорну силу споживачів, що актуалізує необхідність постійного вдосконалення сервісу, асортименту та цифрових каналів взаємодії.

6. Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «СОЛІРА» показало наявність сформованої та конкурентоспроможної операційної моделі, яка

забезпечує стабільність і адаптивність підприємства. Розвинена логістична інфраструктура, партнерства з провідними виробниками, сучасні канали збуту та впровадження цифрових рішень створюють основу для формування доданої вартості. Разом із тим виявлені коливання фінансових показників і зростання витрат окремих напрямів діяльності свідчать про необхідність подальшої оптимізації витрат, удосконалення фінансового планування та управлінської аналітики.

7. Узагальнена оцінка внутрішнього потенціалу підприємства підтверджує наявність значних резервів для підвищення конкурентоспроможності. Подальша автоматизація бізнес-процесів, розвиток системи управління запасами, поглиблення клієнтоорієнтованості та використання аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень сприятимуть зростанню операційної ефективності та посиленню позицій компанії на національному ринку.

8. Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА» у порівнянні з основними конкурентами засвідчила стабільні та сильні ринкові позиції підприємства. Результати інтегрального аналізу та методу комплексного коефіцієнта оцінки підтвердили високий рівень ефективності логістики, якості продукції, цифровізації продажів і сервісу. Прогнозні розрахунки свідчать про подальше зростання конкурентного потенціалу підприємства у середньостроковій перспективі, попри наявність окремих напрямів, що потребують удосконалення (цінова політика, іміджеві інструменти, система стимулювання продажів).

9. Узагальнення результатів стратегічного аналізу дозволило сформувати портфель стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА». Застосування ланцюга створення цінності, матриці Ансоффа, моделей конкурентних стратегій та концепції «блакитного океану» дало змогу визначити ключові напрями розвитку, орієнтовані на цифрову трансформацію, оптимізацію логістики, посилення сервісної складової та розвиток інноваційних продуктово-сервісних рішень. Реалізація цих ініціатив створює умови для формування унікальної ціннісної

пропозиції та довгострокових конкурентних переваг.

10.Обґрунтовано, що стратегія селективної адаптації є найбільш доцільною для ТОВ «СОЛІРА» в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на найбільш результативних напрямках розвитку, знизити стратегічні ризики та забезпечити високу гнучкість управління. Проведене економічне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність реалізації обраної стратегії: позитивні значення NPV, високий рівень IRR і ROI, прийнятний строк окупності, а також результати сценарного аналізу свідчать про інвестиційну привабливість проєкту. Запропонована дорожня карта впровадження та система збалансованих показників забезпечують керованість змін і створюють основу для сталого розвитку підприємства у 2026–2028 роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
4. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.35 (дата звернення: 28.10.2025).
5. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
6. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>.
7. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 03.10.2025).
8. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
9. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79.

С. 70-74.

10. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

11. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>

12. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. - 2024. - № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_71 (дата звернення: 13.12.2025).

13. Гойдаш Ю.Р., Тетерін О.А. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 27-29. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1f885b7-3096-4786-937f-04bacc21a2d/content> (дата звернення: 03.01.2026)

14. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>

15. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №2 (70). С. 139–146.

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник.- Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с.

17. Економіка підприємства: підручник / Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. - Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2020. - 700 с.

18. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В.- Чернівці: Технодрук, 2023. - 572 с.
19. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ : ДУТ. 2021. №3(37). С. 12-17. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.030202.
20. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко, Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.
21. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. С. 139–146.
22. Ільченко, Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 03.10.2025).
23. Ісмаїл Дж. Ф.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 116–126. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/116.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
24. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> (дата звернення: 18.10.2025).
25. Кахович О.О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. Економічний простір. 2019. №141. С. 76-88.
26. Кацемір Я. Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку.

Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-31> (дата звернення: 25.09.2025).

27. Козак К.Б., Бакай Р.В., Буряченко Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (80). С. 99-104.

28. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101–108.

29. Крайнік О. М., Бобко Н.А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. Економіка харчової промисловості. - 2023. - Т. 15, Вип. 4. - С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_4_7 (дата звернення: 28.11.2025).

30. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

31. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

32. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.

33. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

34. Лук'янчук О.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>

35. Некрасова Л., Науменко Ю. Державна політика формування

конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, 2025 (4). С. 234–242. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-29> (дата звернення 03.12.2025).

36. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. Економічний простір. 2024. № 195. С.122–129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.122-129>.

37. Опитування Європейської Бізнес Асоціації (2024). URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 10.10.2025).

38. Офіційний сайт ТОВ «СОЛІРА». URL: <https://tripoli.land/farmers/odesskaya/solira-34738144> (дата звернення: 05.10.2025).

39. Плитка 2024: Тренди, які створять стильний інтер'єр. URL: <https://keramhall.ua/ua/plytka-2024-trendy-yaki-stvoryat-stylnyi-interiyer> (дата звернення: 05.10.2025).

40. Пляшко О.С., Хомич С.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. Економічний простір. 2025. № 197. С. 204-211.

41. Прихно Ю.Є. Ресурсно-орієнтований підхід до формування стратегії підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2023. № 2 (83). С. 33-44.

42. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>

43. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.12.2025).

44. Ремньова Л. М. Основні виклики та детермінанти нової моделі

управління персоналом у VUCA-світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3 (19). С. 99-105.

45. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79-84.

46. Савченко Т. В., Родіна О. В., Кривенок А. Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 43- 48.

47. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 03.01.2026).

48. Сахно І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект. Інтелект XXI. 2020. № 3. С. 98-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>.

49. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. С. 362–367.

50. Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG- інтеграції. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 124-128.

51. Сторожилова У.Л., Смелянська Я. Стратегічні тенденції управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку роздрібної торгівлі. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 24 жовтня 2024р.) / редкол. Ю.В. Телячий (гол.) та ін. Хмельницький : ХКТЕІ, 2024 .С. 165 – 167.

52. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС,. 2021. -208 с.

53. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління

конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №3(67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

54. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 25.09.2025).

55. Тренди дизайну ванної кімнати 2024. URL: <https://postach.com.ua/trend2024> (дата звернення: 05.10.2025).

56. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т.9, № 1. С. 211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf (дата звернення 10.11.2025).

57. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №65. С. 167- 173.

58. Уткіна Ю.М., Остапук Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173.

59. Фінансова звітність ТОВ «СОЛІРА». URL: <https://www.solira.ua/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 05.10.2025).

60. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

61. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>

62. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий*

розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 321-326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

63. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. С. 245-248. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.

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

65. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

66. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 25.09.2025).

67. Чигрин О. Ю., Бондаренко А. Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (дата звернення: 25.09.2025).

68. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 47. С. 47-52.

69. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110> (дата звернення: 11.11.2025).

70. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320 с.

71. Ядуха С. Й., Дурач А. В., Семенченко В. М. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах agile-менеджменту та

сучасних інформаційних технологій. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». 2023. № 4. С. 95-100.

72. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>

73. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

74. Deloitte Global Resilience Survey (2023). URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 10.10.2025).

75. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich Engels. University of Chicago Press. 1975. 248 p.

76. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989. 661 p.

77. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

78. McKinsey Global Institute (2024). URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 10.10.2025).

79. Petrenko A., Artemenko L., Mohonko G. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises Економічний вісник КПП. №30. 2024. С.54-60. URL : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037>

80. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

81. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. HBR. March–April 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 12.09.2025).

82. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.