

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

**В.о. декана факультету
аграрного менеджменту**

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШ)

2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

**адміністративного менеджменту та
ЗЕД**

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПШ)

2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності
підприємства на зовнішньому ринку»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Виконав

(підпис)

Максим СОЛОШЕНКО

КИЇВ -2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Солошенко Максим Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Орієнтація освітньої програми о
с (освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку»

затверджена наказом ректора НУБіП України від грудня 2025 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи дослідження управління ризиками при виході на зовнішні ринки
2. Аналіз управління ризиками у діяльності компанії ТОВ «Астарта-Київ»
3. Удосконалення управління ризиками з метою підвищення ефективності впровадження «зеленої» логістики компанією ТОВ «Астарта-Київ»

Дата видачі завдання грудня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи (підпис) Віра БУТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання (підпис) Максим СОЛОШЕНКО
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку» викладена на 93 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиць і 8 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Для написання магістерської кваліфікаційної роботи використано 78 літературних джерел.

Основний зміст роботи. У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку в умовах посилення інтеграційних процесів та зростання міжнародної конкуренції.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи - «Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку» – проаналізовано та систематизовано наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», систематизовано її ключові фактори та складові. Проаналізовано сучасні теорії конкурентних переваг, інноваційну парадигму розвитку підприємств і підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю в глобальному економічному середовищі.

У другому розділі - «Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку» - подано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово-економічний стан, виробничий потенціал та особливості експортної діяльності. Проведено оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства з використанням PEST-аналізу, здійснено стратегічну діагностику конкурентних позицій ТОВ «Астарта-Київ» на міжнародних ринках із застосуванням методів бенчмаркінгу, індексного та порівняльного аналізу. Визначено основні проблеми, обмеження

та ризики, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства у міжнародному середовищі.

У третьому розділі - «Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку» - обґрунтовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства, цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення міжнародного маркетингу, оптимізацію логістичних операцій та підвищення якості продукції відповідно до європейських стандартів. Запропоновано впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, систем контролінгу та механізмів управління ризиками. Оцінено соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку в умовах динамічних змін глобального економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено такі **завдання:**

- дослідити економічну сутність та ключові фактори конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи та моделі стратегічного управління конкурентними перевагами;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Астарта-Київ» та оцінити його конкурентні позиції на зовнішньому ринку;
- виявити основні проблеми, ризики та бар'єри міжнародної діяльності підприємства;
- сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності та розробити практичні рекомендації щодо їх реалізації;
- обґрунтувати очікуваний вплив запропонованих стратегій на розвиток підприємства та його позиції на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах функціонування на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астарта-Київ» у міжнародному економічному середовищі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічні засади дослідження сформовано на основі положення стратегічного менеджменту, міжнародної економіки, теорії конкурентних переваг і концепції сталого розвитку підприємств. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; порівняльний та аналітичний – для оцінювання динаміки, структури та результативності діяльності підприємства; економіко-статистичний – для аналізу фінансово-економічних показників і виявлення тенденцій розвитку; розрахунково-аналітичний – для обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності. Графічні та табличні методи застосовано для наочного подання результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо оцінювання та формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, а також у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення стратегій підвищення конкурентних переваг агропромислових підприємств у міжнародному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання у діяльності підприємств агропромислового сектору для підвищення ефективності експортної діяльності, удосконалення системи стратегічного планування, оптимізації виробничо-логістичних процесів та зміцнення позицій на зовнішніх ринках. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Астарта-Київ», а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін зі

стратегічного менеджменту, міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.

Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на I Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.).

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ЗОВНІШНІЙ РИНОК, ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ, АГРОПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

В

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ

К

К

О

Н

Н

К

У

В

В

Р

О

Д

І

Д

О

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

О

Д

І

Д

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ

1. Розробка та впровадження стратегічних заходів підвищення

.....

.....

.....

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена сучасними тенденціями розвитку світової економіки, поглибленням процесів міжнародної інтеграції та загостренням конкурентної боротьби на глобальних ринках. Для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і трансформації зовнішньоторговельних зв'язків, підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках набуває стратегічного значення. Вихід на міжнародні ринки вимагає від суб'єктів господарювання здатності швидко адаптуватися до змін кон'юнктури, відповідати міжнародним стандартам якості, ефективно використовувати ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги.

У цих умовах особливої ваги набуває стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств, яке забезпечує стійкість їх позицій на зовнішніх ринках, зниження впливу зовнішніх ризиків і створення передумов для сталого розвитку. Підприємства, що орієнтуються на інноваційний розвиток, впровадження сучасних управлінських підходів, цифровізацію бізнес-процесів і активне використання маркетингових інструментів, отримують можливість не лише утримувати свої позиції у міжнародному середовищі, а й розширювати експортну присутність та підвищувати економічну результативність діяльності.

ТОВ «Астарта-Київ» є одним із провідних агропромислових підприємств України, яке здійснює активну діяльність на зовнішніх ринках та інтегрується у глобальні ланцюги доданої вартості. Компанія поєднує виробництво сільськогосподарської продукції з її переробкою та експортом, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення стратегій підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої міжнародної конкуренції. Дослідження стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку має не лише наукове, а й практичне значення, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми адаптації підприємства до глобальних викликів і підвищення результативності його міжнародної діяльності.

Проблематика конкуренції, формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках є предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів даної проблеми здійснили В.М. Балдинюк, К.В. Ковтуненко, К.О. Дідан, О.М. Гавриш, О.В. Ковальчук, Г.В. Кошельок, О.С. Царьов, О.М. Лук'янчук, Є.В. Ніколаєва, Є.С. Полякова, С.В. Сусліков, М.А. Клименко, І.А. Чіков, Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, С.О. Кубіцький, М.В. Михайліченко, А.В. Троян та інші. Напрацювання зазначених авторів створюють наукове підґрунтя для подальшого дослідження стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах функціонування на зовнішніх ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку;
- дослідити сучасні стратегії та методи управління щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- навести загальну характеристику та аналіз економіко-господарського стану ТОВ «Астарта-Київ»;
- провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках;
- розробити стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку;
- визначити соціально-економічну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з удосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на зовнішніх ринках в діяльності ТОВ «Астарта-Київ».

Методологія дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи застосовувався комплекс сучасних дослідницьких **методів**. Теоретичні аспекти конкуренції були опрацьовані шляхом логічного аналізу та узагальнення інформації з наукових джерел. Для порівняння ринкових позицій досліджуваного підприємства з конкурентами використовувався метод порівняння ключових показників. Для аналізу зовнішнього середовища підприємства використано PEST-аналіз. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища здійснювався за допомогою SWOT-аналізу. Формування рекомендацій щодо стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності базувалося на використанні методів стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій для удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового сектору, зокрема ТОВ «Астарта-Київ», у процесі їх функціонування на зовнішніх ринках. Розроблені підходи та практичні рекомендації можуть бути застосовані для вдосконалення системи стратегічного планування, підвищення ефективності експортної діяльності, оптимізації виробничо-логістичних процесів та формування стійких конкурентних переваг підприємства у міжнародному економічному середовищі.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Астарта-Київ» з метою посилення його конкурентних позицій на зовнішніх ринках, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін зі стратегічного менеджменту, міжнародної економіки,

зовнішньоекономічної діяльності та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.

Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на I Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.).

Положення, які виносяться на захист. Основні положення наукової новизни, що виносяться на захист, полягають у такому:

- узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до формування й розвитку конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням впливу сучасних глобальних економічних викликів;
- здійснено комплексний аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» у міжнародному середовищі, що дало змогу визначити ключові конкурентні переваги підприємства, наявні проблеми, ризики та резерви підвищення його ринкових позицій;
- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках, зокрема шляхом удосконалення стратегічного управління, оптимізації виробничо-логістичних процесів та мінімізації зовнішніх ризиків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкуренція стає одним із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вона стимулює підприємства до інновацій, підвищення якості продукції та оптимізації витрат, створюючи умови для розвитку не лише окремих компаній, а й економіки в цілому. З огляду на це, дослідження сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства набуває особливої важливості, оскільки саме ці категорії визначають можливість фірми успішно функціонувати та розширювати свою присутність на зовнішніх ринках.

У науковій літературі конкуренція розглядається як взаємодія підприємств, що спрямована на здобуття переваг у вигляді частки ринку, прибутковості чи покращення позицій на ринку. Так, Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С. та Рак А.Г. визначають конкуренцію як форму ринкової взаємодії, що базується на присутності численних незалежних учасників та відкритому доступі для нових гравців [2, с.36].

Інші науковці, зокрема Бондаренко С.М. та Свірінюк О.В., підкреслюють, що конкуренція є динамічним процесом протиборства між виробниками та постачальниками, метою якого є досягнення вигідніших умов реалізації продукції [3]. Євтушенко Н.О. та Гончар Д.К. пропонують розглядати конкуренцію як механізм забезпечення рентабельності інвестицій у короткостроковому періоді, орієнтуючись на середньогалузевий рівень прибутковості [28, с.16].

Кривіцька В.В. акцентує увагу на стратегічній гнучкості компанії у змінних ринкових умовах, зокрема на здатності випускати продукцію високої якості за

прийнятними цінами та адаптуватися до потреб споживачів [36]. У свою чергу, Романюк І.В. розглядає конкуренцію як економічну боротьбу між фірмами за лідерство на ринку, що включає задоволення споживчого попиту та досягнення максимального прибутку [52, с.305].

Отже, конкуренція - це складне економічне явище, яке проявляється у суперництві між учасниками ринку за споживача, прибуток та сприятливі умови діяльності. Вона базується на принципах вільного входу та виходу з ринку, незалежності господарюючих суб'єктів, а також на прагненні підвищувати ефективність, якість продукції та задовольняти потреби споживачів. У наукових підходах конкуренція розглядається як процес економічного змагання, механізм забезпечення прибутковості або як здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи власну конкурентоспроможність [2; 3; 36; 52].

Конкуренція тісно пов'язана з поняттям конкурентоспроможності, оскільки саме здатність підприємства ефективно протистояти конкурентам визначає його позиції на ринку, можливість залучати споживачів, отримувати прибуток та забезпечувати стабільний розвиток. Іншими словами, конкурентоспроможність відображає реальний результат участі підприємства у конкурентній боротьбі та його здатність підтримувати або зміцнювати свої переваги в умовах ринкової конкуренції.

У даний час існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 1.1.

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи задоволення потреб споживачів на рівні, вищому за конкурентів, через оптимальне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, активізацію внутрішнього потенціалу та досягнення стратегічних цілей на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це комплексне поняття, яке охоплює економічні, технологічні, організаційні та інноваційні аспекти діяльності підприємства і визначає його здатність утримувати та зміцнювати конкурентні позиції.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Бочана І. О.	«...властивість об'єкта, що зумовлює реальне або потенційне задоволення потреб споживача по порівняно з аналогічними об'єктами цього ринку; здатність товару задовольняти вимоги споживачами» [4, с.76]
Бугай В. З., Омельченко В. М.	«...це здатність та розвиток пристосувальних якостей до боротьби на конкурентному ринку, що нагадує дерево, що намагається всіма можливими способами пристосуватися до агресивного навколишнього середовища» [6, с.34]
Вараксіна О. В.	«...інструмент суб'єкта господарювання, який проявляє себе дихотомічно: з одного боку, він орієнтує суб'єкт на адаптацію до умов ринку, а з іншого, - виявляє здатність активізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта на досягнення поставлених орієнтирів, а також побудові внутрішньовиробничих і ринкових відносин» [7, с.24]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...це здатність використовувати свої сильні та слабкі сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів та послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках» [19]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В..	«...характеризує змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів та послуг на відповідному ринку» [27, с.130]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...залежить від оптимального комбінування ресурсів і здатності керівництва компанії грамотно керувати ними: швидше, ефективніше і в більш оригінальному форматі, ніж у конкурентів» [30, с.23]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це складна економічна категорія, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх та зовнішніх відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації певного виду продукції на ринку» [40, с.63]
Романюк І.В.	«...це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо» [52, с.307]

Джерело: систематизовано автором

Розуміння економічного механізму, що визначає конкурентоспроможність підприємства, має ключове значення, оскільки він є комплексною системою взаємопов'язаних факторів, які формують управлінські рішення в процесі господарської діяльності. Для його ефективного функціонування необхідна скоординована взаємодія всіх компонентів, що підкреслює доцільність їх логічного та структурного виділення (рис. 1.1).

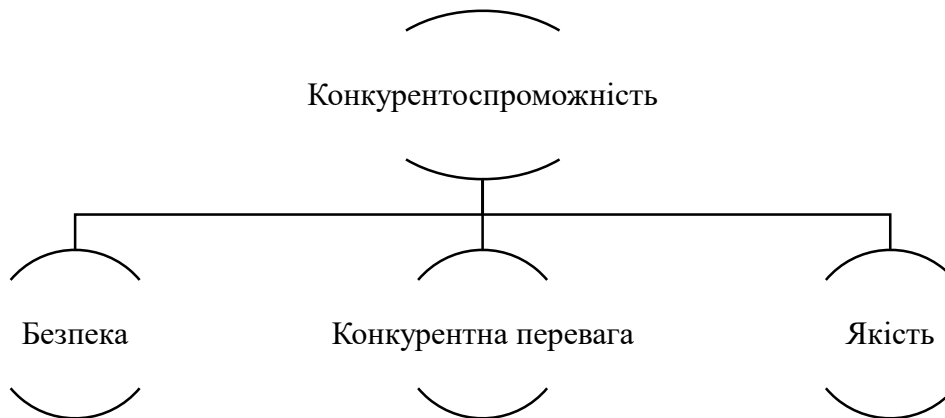


Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Усі елементи цієї системи взаємопов'язані й утворюють цілісну структуру. Дотримання державних стандартів безпеки забезпечує лише базовий рівень функціонування, але цього недостатньо для того, щоб підприємство займало провідні позиції на ринку. Справжню перевагу створює акцент на високій якості продукції та послуг, що безпосередньо визначає вибір споживачів. Сучасний покупець цінує компанії, які не лише дотримуються норм, а й постійно вдосконалюють свою пропозицію. Відтак підтримання конкурентоспроможності потребує систематичної роботи, інноваційного підходу та безперервного розвитку всіх аспектів діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність цілеспрямованих заходів і стратегічних рішень, спрямованих на формування та підтримку переваг підприємства на ринку [27, с.130]. Воно включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, планування розвитку ресурсного та інноваційного потенціалу, оптимізацію виробничих і маркетингових процесів, а

також постійне вдосконалення продукції та послуг з метою забезпечення високої ефективності, задоволення потреб споживачів і досягнення лідерських позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства зазвичай включають кілька взаємопов'язаних кроків (рис.1.2), які формують системний підхід до зміцнення ринкових позицій.



Рис.1.2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором [2, с.39]

Наведені етапи формують циклічний процес, у межах якого підприємство постійно оцінює свою конкурентоспроможність і приймає необхідні рішення для

її підвищення. Гнучка адаптація до змін ринкових умов та зовнішнього середовища дає змогу компанії ефективно реагувати на нові виклики, забезпечуючи стабільний розвиток і збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У сучасних економічних реаліях управління конкурентоспроможністю є одним із ключових чинників стійкості та розвитку підприємства. Глобалізація, технологічні новації та швидкі зміни у попиті ставлять перед компаніями завдання максимально ефективного використання ресурсів та здатності швидко адаптуватися, щоб утримувати або посилювати свої позиції на ринку.

Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам не лише зберігати ринкові позиції, а й постійно вдосконалюватися. Серед важливих інструментів цього процесу - розвиток інновацій, удосконалення продукції та послуг, оптимізація бізнес-процесів і зміцнення взаємодії з клієнтами. Ключову роль у цьому відіграють управлінські рішення, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та приймати стратегічні рішення для підтримки конкурентних переваг.

Однак глобальні та регіональні кризи, зокрема війна в Україні, суттєво впливають на умови конкуренції. Руйнування інфраструктури, перебої у логістичних ланцюгах, втрата ринків збуту та робочих ресурсів змушують підприємства переглядати свої стратегії і шукати нові шляхи підтримки життєздатності. У таких умовах управління конкурентоспроможністю стає не просто інструментом ринкового змагання, а й механізмом виживання.

Підприємства, які здатні швидко адаптувати свої стратегії до нових умов, мобілізувати внутрішні резерви та ефективно використовувати ресурси, можуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й створити нові можливості для розвитку навіть у кризові періоди. В умовах воєнного часу це вимагає від керівництва високої гнучкості, стратегічного мислення та готовності до швидких рішень.

Отже, сучасне управління конкурентоспроможністю передбачає безперервний моніторинг ринку, адаптацію стратегій до нових викликів і

здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме від ефективності цих процесів залежить не лише виживання підприємства у кризові періоди, а й його здатність зміцнювати позиції та розвиватися в майбутньому.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

В умовах глобалізованої ринкової економіки конкуренція посилюється з кожним роком, адже на зовнішніх ринках діють десятки й сотні підприємств, що пропонують подібні товари чи послуги. У такому середовищі конкурентоспроможність виступає ключовим показником життєздатності компанії, адже саме вона визначає, наскільки успішно підприємство здатне утримувати свої позиції та зміцнювати їх у боротьбі з іншими гравцями. Від цього безпосередньо залежать його фінансові результати, ринкова частка та можливості подальшого розвитку.

Компанії, що досягають високого рівня конкурентоспроможності, здатні не лише приваблювати більшу кількість клієнтів, а й формувати стійкі конкурентні переваги, що гарантують стабільні доходи. Наявність прибутку створює базу для інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток інновацій, розширення ринків збуту та закріплення лідерських позицій. Саме тому регулярна оцінка конкурентоспроможності стає невід'ємним інструментом управління, адже вона дозволяє виявити слабкі місця діяльності підприємства та визначити напрями стратегічних змін.

Оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на комплексному аналізі фінансово-економічних показників, ринкових результатів, інноваційного потенціалу, організаційної структури та ефективності управління. Такий підхід дає змогу розробити стратегії, які не лише відповідають поточним викликам, а й орієнтовані на довгострокове зростання у динамічному міжнародному середовищі.

Для досягнення об'єктивності важливо обирати методи оцінювання, що найбільше відповідають специфіці підприємства й умовам його діяльності. У науковій та практичній літературі пропонується чимало підходів - від класичних розрахункових методів до розрахунково-графічних моделей (рис. 1.3). Кожен з них має свої переваги та недоліки, а отже, вибір методики повинен здійснюватися з урахуванням цілей дослідження та характеру ринку, на якому працює компанія.

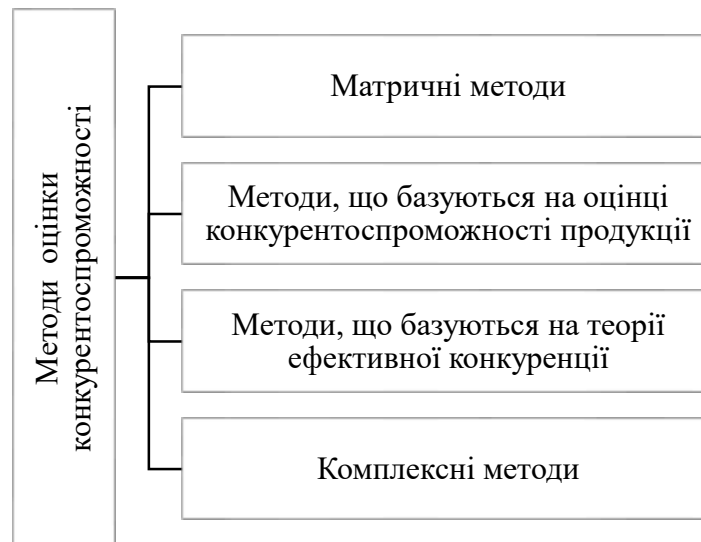


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках

Джерело: складено автором

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є інструментами стратегічного аналізу, які дозволяють наочно зіставити позиції компанії з її конкурентами та оцінити перспективи розвитку на ринку. Вони базуються на використанні двовимірних або багатовимірних матриць, де за однією віссю відображаються внутрішні характеристики підприємства (наприклад, рівень конкурентних переваг, рентабельність, інноваційність), а за іншою - зовнішні чинники (динаміка ринку, привабливість галузі, рівень конкуренції). Застосування матричних моделей дає можливість підприємству чітко усвідомити, яке місце воно займає серед конкурентів, виявити власні переваги та слабкі сторони, а також оцінити потенційні ризики і перспективи розвитку. Такий підхід дозволяє не лише спрогнозувати можливі сценарії

подальшої діяльності, але й обґрунтовано обрати найбільш доцільну стратегію поведінки на зовнішньому ринку, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій та підвищенню ефективності функціонування підприємства.

До найбільш поширених матричних методів відносяться [6, с.36]:

- матриця БКГ -застосовується для оцінки бізнес-одиниць за критеріями темпів зростання ринку та частки підприємства на ньому; допомагає визначити напрями інвестування та формування портфеля продукції;
- матриця GE/McKinsey -ґрунтується на багатофакторному аналізі привабливості ринку та конкурентної сили підприємства; дозволяє обрати стратегії розвитку з урахуванням численних внутрішніх і зовнішніх чинників;
- SWOT-матриця -використовується для систематизації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; виступає базою для прийняття стратегічних управлінських рішень;
- матриця Ансоффа - орієнтована на формування стратегій зростання підприємства: ринкове проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація;
- матриця конкурентного профілю -дозволяє порівняти підприємство з основними конкурентами за ключовими факторами успіху та визначити відносні переваги й слабкі місця;
- SPACE-матриця -використовується для оцінки стратегічної позиції підприємства на основі фінансових показників, стабільності середовища, конкурентних переваг і привабливості ринку;
- матриця PIMS -базується на узагальненні даних про вплив різних стратегічних факторів (частка ринку, якість продукції, інноваційність тощо) на прибутковість підприємства [46];
- матриця Shell/DPM -близька за логікою до матриці БКГ, проте використовує ширший набір показників для оцінки життєвого циклу бізнес-одиниць та визначення перспектив їх розвитку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції зосереджуються

на визначенні того, наскільки якісні характеристики товару формують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Іншими словами, чим вищою є споживча цінність продукції, тим сильніші позиції компанії на ринку. Найчастіше оцінка проводиться із застосуванням маркетингових інструментів, серед яких особливе місце займає аналіз співвідношення «ціна - якість» [59]. Одним із найпоширеніших підходів виступає диференційний метод, що передбачає аналіз окремих параметрів товару, які формують його унікальність і відрізняють від продукції конкурентів. У цьому випадку товар розглядається як сукупність характеристик (зовнішній вигляд, конструктивні особливості, функціональність, технології та матеріали), які в комплексі створюють додану цінність для споживача [59]. Більш інтегрованим підходом є комплексний метод, який дозволяє оцінити товар за сукупністю показників або шляхом співставлення отриманого споживачем ефекту з ефектом від використання альтернативної продукції. Такий метод включає ширший спектр критеріїв: зручність експлуатації, довговічність, надійність, функціональні можливості та інші якісні параметри.

Застосування цих методів забезпечує підприємству об'єктивне бачення конкурентних переваг своєї продукції та визначення напрямів для вдосконалення. Важливо, що підвищення рівня якості товару при одночасному контролі ціни дає змогу зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити його привабливість для споживачів [37].

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базуються на засадах теорії ефективної конкуренції, відіграють особливу роль у сучасній економіці. Вони спираються на припущення, що саме конкуренція стимулює постійне вдосконалення бізнес-процесів, розвиток інновацій, поліпшення якості продукції та послуг, а також сприяє раціональному розподілу ресурсів у ринковому середовищі. Такий підхід дозволяє не лише відстежувати реальний стан підприємства на ринку, а й формувати стратегічні орієнтири його подальшого розвитку.

До найпоширеніших методів належить аналіз ринкових показників, який

передбачає вивчення ключових результатів діяльності компанії у співставленні з конкурентами. Серед основних критеріїв виступають частка ринку, динаміка реалізації продукції, рентабельність, обсяг інвестицій чи темпи зростання [46]. Такі показники є індикаторами того, наскільки підприємство здатне закріплювати та розширювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Важливим доповненням є порівняльний аналіз, що забезпечує глибше розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін компанії шляхом зіставлення її діяльності з провідними учасниками ринку. Такий підхід дає змогу виявити ключові відмінності, а також найкращі практики конкурентів, які можна адаптувати для власних потреб. Це сприяє пошуку резервів підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів.

Окреме місце серед методів посідає аналіз конкурентних переваг, спрямований на ідентифікацію тих унікальних факторів, що створюють для підприємства довгострокові переваги. Це може бути доступ до передових технологій, ексклюзивна продукція, сильний імідж бренду, висококваліфікований персонал чи контроль над рідкісними ресурсами. Виявлення та стратегічне використання таких активів забезпечує стабільність і зростання підприємства навіть у висококонкурентних умовах [46].

Застосування методів, що базуються на принципах ефективної конкуренції, дозволяє підприємствам не лише оцінити поточний рівень їх конкурентних можливостей, але й вибудувати надійну систему стратегічного розвитку. В умовах динамічних змін ринку ці методи виступають інструментом довгострокового успіху та формування стійких конкурентних позицій [6, с.37].

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають одночасний аналіз двох ключових складових: поточний стан та потенційні можливості підприємства на ринку. Поточна конкурентоспроможність визначається за характеристиками продукції, її якістю, відповідністю запитам споживачів і здатністю задовольняти існуючий попит. Потенційна конкурентоспроможність формується на основі принципів ефективної конкуренції та оцінює можливості підприємства розвиватися і

підвищувати свої позиції в умовах змінного ринкового середовища.

Такий підхід здійснюється через інтегральну оцінку, яка об'єднує два взаємопов'язані показники: здатність задовольняти потреби споживачів і ефективність виробничих процесів. В результаті підприємство отримує більш повну картину своєї конкурентоспроможності, що включає не лише теперішній стан, а й резерви для подальшого розвитку та посилення позицій на зовнішньому ринку.

Використання комплексних методів дозволяє глибоко аналізувати різноманітні аспекти діяльності компанії, включаючи економічні, технологічні та організаційні показники. Це створює основу для формування ефективних стратегій розвитку, які забезпечують стійкість і стабільне зростання конкурентних переваг. Крім того, комплексні підходи сприяють всебічній оцінці діяльності підприємства та надають керівництву можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів, вдосконалення продукції та розвитку нових напрямів бізнесу [37].

Виявимо основні переваги та недоліки розглянутих методів. Результати представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Методи	Переваги	Недоліки
Матричні методи	Дає наочну оцінку позицій підприємства на ринку; дозволяє визначити сильні та слабкі сторони; допомагає обирати оптимальні стратегії розвитку; сприяє прогнозуванню сценаріїв діяльності.	Не враховують всіх внутрішніх та зовнішніх факторів; можуть бути надто спрощеними; часто потребують якісних даних, які важко отримати.
Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції	Дозволяють оцінити реальну споживчу цінність товару; допомагають визначити сильні та слабкі сторони продукції; забезпечують базу для поліпшення якості і ціни.	Зосереджені лише на окремих продуктах, не враховують комплексність діяльності підприємства; не враховують стратегічний потенціал компанії.

Продовження таблиці 1.2.

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції	Оцінюють конкурентні позиції підприємства у порівнянні з конкурентами; сприяють виявленню конкурентних переваг; дозволяють розробляти стратегії для підтримки лідерства на ринку.	Вимагають великого обсягу інформації про ринок і конкурентів; менш ефективні у випадку швидких змін ринкової ситуації; потребують високого рівня аналітичної компетенції.
Комплексні методи	Забезпечують всебічну оцінку підприємства, враховуючи поточну та потенційну конкурентоспроможність; інтегрують різні методики (ринкові показники, оцінка продукції, аналіз конкурентних переваг); створюють основу для стратегічного планування.	Складні у використанні; потребують значних ресурсів та часу; результат залежить від правильності інтеграції показників і методик.

Джерело: складено автором на основі [6, 37, 46, 59]

Провівши аналіз різних методів оцінки конкурентоспроможності, можна стверджувати, що кожен з них має свої сильні сторони та обмеження, і жоден не є універсальним для всіх ринкових ситуацій. На зовнішніх ринках ефективність застосування того чи іншого методу значною мірою залежить від специфіки ринку, рівня конкуренції, культурних і регуляторних особливостей, а також від характеру товарів чи послуг підприємства.

Наприклад, матричні методи дозволяють підприємству наочно порівняти свої позиції з конкурентами на міжнародному ринку, визначити бізнес-одиниці, які потребують додаткових інвестицій, та оцінити потенціал ринкового зростання. Водночас вони можуть не враховувати швидкі зміни кон'юнктури зовнішніх ринків і нові фактори ризику, пов'язані з міжнародною торгівлею.

Методи, що оцінюють конкурентоспроможність продукції, дозволяють підприємству зрозуміти, наскільки його товари відповідають вимогам споживачів на зовнішніх ринках, зокрема щодо якості, ціни та унікальних характеристик. Однак вони не завжди відображають вплив зовнішніх факторів, таких як торговельні бар'єри, коливання валютного курсу або регіональні маркетингові особливості.

Методи, що базуються на принципах ефективної конкуренції, допомагають глибше оцінити конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку, виявити унікальні чинники, які забезпечують лідерство, та оптимізувати стратегії входу на нові ринки. Їхнє застосування, однак, потребує значної кількості достовірних даних і точного аналізу зовнішніх економічних умов, що не завжди просто реалізувати для підприємств, які працюють на багатьох ринках одночасно.

Комплексні методи дозволяють отримати цілісну оцінку конкурентоспроможності підприємства, поєднуючи аналіз продукції, ринкових позицій і внутрішніх ресурсів. Вони дають змогу сформулювати стратегії для зміцнення позицій на зовнішніх ринках та адаптації до специфічних умов кожного сегмента. Водночас такі методи потребують значних аналітичних ресурсів і часу, що може ускладнити їх оперативне застосування.

Отже, для оцінки конкурентоспроможності на міжнародних ринках оптимально використовувати комбінований підхід, який поєднує переваги різних методів. Це дозволяє підприємству враховувати як внутрішні фактори, так і особливості зовнішнього середовища, визначати сильні та слабкі сторони, оцінювати потенційні ризики та формувати стратегії, здатні забезпечити стабільне зростання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

1.3. Сучасні стратегії та методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з постійними змінами попиту, технологічними інноваціями, глобалізацією та зростаючою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У таких умовах здатність компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності стає ключовим фактором її стійкості та розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів та покращення якості продукції або послуг, а й активне використання стратегічних підходів, що дозволяють підприємству зміцнити свої

позиції на ринку, залучати нових споживачів і зберігати лояльність існуючих.

Разом із тим, розробка дієвих стратегій неможлива без чіткого розуміння самої сутності конкурентної стратегії, її ролі та змісту. У науковій літературі існує чимало трактувань цього поняття, які відрізняються за акцентами, але всі вони підкреслюють її ключове значення у формуванні конкурентних переваг підприємства. Узагальнені підходи різних науковців до визначення конкурентної стратегії подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.3.

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В.	«...довготерміновий план дій компанії, розроблений для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівняння зі своїми власними»
Дергачова В.В., Мельник В.О.	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [18]
Дуброва О.С.	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [22]
Легомінова С.В.	«...це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства» [39, с.251]
Пащук Л.В., Свищук І.Л.	«...це довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг над конкурентами у своїй галузі економіки» [48]
Нефедова О.Г.	«...це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання» [43, с.117]
Чорна Л.О., Чорна Н.Ю.	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [65, с.16]

Продовження таблиці 1.3.

Щурко У.В.	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [68, с.402]
Портер М.	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [50]
Романюк І.В.	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [52, с.306]
Селезньова Г. О.	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [54, с.86]
Зось-Кіур М. В., Калюжний С. О.	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [30, с.24]

Джерело: систематизовано автором

Визначення, що наведені у табл. 1.3 дають можливість виокремити певні напрями, які відображають сутність поняття «конкурентна стратегія (рис. 1.4).



Рис.1.4. Погляди науковців на економічну сутність поняття конкурентна стратегія

Джерело: сформовано автором

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» показує, що більшість дослідників акцентує увагу на забезпеченні підприємством стійких конкурентних переваг. У більшості трактувань підкреслюється роль ефективного використання ресурсів, гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та системного планування дій для досягнення стратегічних цілей. Конкурентна стратегія розглядається не просто як набір поточних заходів для отримання швидкого ефекту, а як довгострокова програма, яка визначає напрямки розвитку підприємства в умовах постійної конкуренції та змін зовнішнього середовища. Вона охоплює комплекс управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих і маркетингових процесів, а також розвиток специфічних компетенцій, здатних забезпечити переваги на ринку.

Таким чином, конкурентну стратегію можна трактувати як інтегровану систему планових та організованих дій підприємства, спрямованих на формування стабільних конкурентних позицій, ефективну адаптацію до змін зовнішніх і внутрішніх умов та посилення власної ринкової спроможності. Вона виступає фундаментом для ухвалення управлінських рішень і визначає напрями розвитку, що забезпечують стійке зростання підприємства на ринку.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємству стійких переваг у боротьбі за ринок та споживача, що дозволяє ефективно конкурувати з іншими компаніями та зміцнювати свої позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вона спрямована на досягнення таких результатів [11, с.827]:

тримання і розширення ринкових позицій -стратегія дозволяє підприємству закріпити свої конкурентні позиції та збільшити частку на ринку, орієнтуючись на потреби споживачів та тенденції розвитку галузі.

творення та підтримка конкурентних переваг -за рахунок унікальних продуктів, інноваційних рішень, оптимізації ресурсів і підвищення якості обслуговування клієнтів.

адаптація до змін зовнішнього середовища -забезпечує гнучке реагування на коливання ринку, технологічні новації, зміни попиту та дії конкурентів.

і підвищення ефективності використання ресурсів - дозволяє оптимізувати виробничі, фінансові та кадрові ресурси для досягнення максимального економічного ефекту.

абезпечення довгострокового розвитку підприємства - конкурентна стратегія орієнтована на стаке зростання, мінімізацію ризиків та формування репутаційних і фінансових переваг.

Конкурентна стратегія виступає не лише інструментом досягнення короткострокових результатів, а й основою для формування стійкої та ефективної позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Відповідно до М. Портера [49; 50], підприємства можуть обирати одну з трьох базових конкурентних стратегій, що спрямовані на здобуття та закріплення переваг у боротьбі за ринок:

стратегія лідерства за витратами - передбачає досягнення найнижчих витрат у порівнянні з конкурентами при збереженні прийняттого рівня якості продукції чи послуг. Основна мета такої стратегії - залучення широкого сегмента споживачів за рахунок конкурентоспроможної ціни та ефективного використання ресурсів.

стратегія диференціації - полягає у створенні унікальної продукції або послуг, які відрізняються від пропозицій конкурентів за характеристиками, які цінують споживачі. Диференціація може проявлятися через інновації, дизайн, якість обслуговування, бренд або технологічні рішення, що дозволяє підприємству встановлювати преміальні ціни та формувати лояльність клієнтів.

стратегія концентрації - орієнтована на задоволення потреб конкретного сегмента ринку або нішевого напрямку діяльності. Підприємство спеціалізується на вузькій групі споживачів або географічному регіоні, що дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів і ефективніше конкурувати у визначеній сфері.

Ці стратегії можуть застосовуватися окремо або у поєднанні з елементами інших підходів, залежно від ресурсних можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища та специфіки ринку.

Окрім класичної класифікації конкурентних стратегій Майкла Портера,

доцільно розглянути підходи до стратегічного позиціонування підприємства, запропоновані Філіпом Котлером. Він виділяє чотири ключові типи конкурентних стратегій, що визначаються роллю підприємства на ринку та його положенням у конкретній галузі [75]. До них належать:

стратегія лідерства за витратами - підприємство прагне досягти найнижчих витрат у своїй галузі, що дозволяє пропонувати продукцію або послуги за конкурентоспроможною ціною та залучати широкий сегмент споживачів.

стратегія диференціації - фокус на створенні унікальної продукції або послуг, які відрізняються від конкурентів певними характеристиками, інноваційними рішеннями або додатковою цінністю для клієнта.

стратегія концентрації (фокусування) - підприємство орієнтується на вузький сегмент ринку, спеціалізуючись на задоволенні потреб конкретної групи споживачів або на певній географічній території. Це дозволяє глибше враховувати потреби цільової аудиторії та більш ефективно конкурувати у вибраному сегменті.

стратегія відступу (виходу з ринку) - застосовується, коли підприємство знижує активність або припиняє певні види діяльності, що не забезпечують достатньої прибутковості або стратегічної цінності. Це дозволяє уникнути надмірних витрат та зосередити ресурси на більш перспективних напрямках діяльності.

Така класифікація Ф.Котлера доповнює підхід М.Портера, надаючи підприємствам додаткові орієнтири для вибору стратегії відповідно до власних ресурсів, ринкових умов та цілей розвитку.

Сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках передбачають комплексний підхід, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності компанії. Інноваційна складова стратегій орієнтована на створення нових продуктів, впровадження технологічних рішень, удосконалення виробничих процесів та логістики, що дозволяє підприємству пропонувати унікальні товари та послуги, здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні [62, с.30].

Не менш важливою є стратегія диференціації та брендингу, яка

передбачає формування унікальної пропозиції для споживачів, розвиток впізнаваного бренду та відповідність очікуванням цільових ринків, що сприяє підвищенню цінності продукції в очах клієнтів і закріпленню їхньої лояльності. Цінова стратегія та оптимізація витрат дозволяють зменшувати витрати на виробництво і збут продукції, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни без погіршення якості, що особливо актуально для компаній, які виходять на ринки з високою ціновою конкуренцією.

Стратегія сегментації і фокусування на пріоритетних географічних ринках або конкретних споживчих сегментах дає можливість підприємству максимально ефективно використовувати власні сильні сторони та ресурси, знижуючи ризики при міжнародній експансії [67]. Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності є стратегія стратегічних альянсів та партнерств, що передбачає об'єднання з іншими компаніями, дистриб'юторами або технологічними партнерами для спільного виходу на ринок, обміну ресурсами та знаннями, що допомагає зменшити ризики, покращити логістику та прискорити адаптацію до умов нового ринку.

Додатково значну роль відіграють методи активного маркетингу та просування на зовнішніх ринках, які включають використання цифрових платформ, участь у міжнародних виставках і форумах, просування продукції через локальні канали збуту та адаптацію рекламних і комунікаційних стратегій до культурних і мовних особливостей конкретного ринку. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги, зміцнювати свої позиції на зовнішніх ринках і забезпечувати сталий розвиток у динамічному глобальному середовищі.

Отже, проведений аналіз сучасних стратегій та методів підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках свідчить про необхідність комплексного підходу, який поєднує внутрішні ресурси та зовнішні можливості компанії. Ефективна конкурентна стратегія ґрунтується на інноваціях, диференціації продуктів і бренду, оптимізації витрат, фокусуванні на пріоритетних ринках, стратегічних альянсах та активному маркетинговому

просуванні. Використання цих інструментів дозволяє підприємству не лише займати стійкі позиції на міжнародних ринках, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові виклики, зменшувати ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток і стабільний приріст конкурентних переваг. Таким чином, системне застосування сучасних стратегій і методів стає ключовим чинником успіху підприємства у глобальному конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Розкрито економічну сутність конкуренції та конкурентоспроможності, які в сучасних умовах виступають ключовими чинниками ефективного функціонування підприємств у міжнародному середовищі. Доведено, що конкурентоспроможність має комплексний характер і визначається сукупністю економічних, технологічних, організаційних та управлінських факторів, що забезпечують здатність підприємства утримувати й посилювати свої позиції на ринку.

У процесі дослідження встановлено, що управління конкурентоспроможністю є безперервним і системним процесом, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування конкурентних переваг і реалізацію відповідних стратегічних рішень. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках, обґрунтовано доцільність застосування комплексних методів оцінки, що дозволяють отримати об'єктивну характеристику поточного рівня конкурентних позицій та потенціалу подальшого розвитку.

Аналіз сучасних стратегій і методів підвищення конкурентоспроможності засвідчив, що формування стійких конкурентних переваг можливе за умови

поєднання стратегічного управління, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів. Зроблено висновок, що теоретичні положення, узагальнені у першому розділі, створюють наукову основу для подальшої діагностики конкурентоспроможності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика та економіко-господарський стан ТОВ «Астарта-Київ»

Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» належить до числа найбільших інтегрованих аграрних компаній України, реалізуючи діяльність по всьому виробничому ланцюгу - від обробітку сільськогосподарських земель до переробки сировини та збуту готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Підприємство було засноване у 1993 році, а у 2006 році вийшло на міжнародну арену, розмістивши свої акції на Варшавській фондовій біржі, що сприяло підвищенню його інвестиційної привабливості та розвитку прозорої системи корпоративного управління.

Юридична адреса підприємства: Україна, вул. Ярославська, 58, м.Київ, 04071. Форма власності підприємства - приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «Астарта-Київ» за КВЕД: «68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

ТОВ «Астарта-Київ» управляє земельним банком площею понад 220 тис. гектарів та спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків, зернових, олійних культур і сої. Основні напрямки діяльності ТОВ «Астарта-Київ»:

гровиробництво - ТОВ «Астарта-Київ» управляє понад 220 000 га сільськогосподарських земель в Україні, займаючись вирощуванням цукрових буряків, зернових, олійних культур та сої.

виробництво цукру ТОВ «Астарта-Київ» є одним із найбільших виробників цукру в Україні, з річним виробництвом від 250 до 500 тис.тонн.

переробка сої - ТОВ «Астарта-Київ» займає провідні позиції в Україні з переробки сої, з річною потужністю понад 230 тис.тонн.

варинництво - ТОВ «Астарта-Київ» є одним із лідерів у молочному та м'ясному тваринництві в Україні, з річним виробництвом молока понад 100 тис.тонн.

іоенергетика - ТОВ «Астарта-Київ» активно розвиває біоенергетичні проекти, зокрема виробництво біогазу. .

леваторні послуги - компанія володіє мережею елеваторів, що забезпечує зберігання та логістику зернових культур.

Завдяки інтеграції сучасних логістичних рішень та наявності власної розгалуженої транспортної мережі, агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» забезпечує оперативну та надійну доставку своєї продукції на міжнародні ринки. Компанія експортує широкий спектр аграрної продукції, зокрема:

- цукор - один із ключових експортних напрямів, завдяки сучасним цукровим заводам і стабільній якості продукції;
- сільськогосподарську сировину - переважно сою та кукурудзу, які користуються високим попитом на світових ринках;
- продукти переробки сої - зокрема соєву олію та шрот, що активно експортуються до країн ЄС та Азії;
- біоенергетичну продукцію - побічні продукти переробки, які компанія використовує та частково реалізує, підтримуючи стратегію сталого розвитку.

Розвинена інфраструктура виробничих потужностей і логістичних ресурсів дозволяє компанії підтримувати стабільні постачання сільськогосподарської продукції до ключових регіонів Європи, Азії, Африки та інших світових ринків.

Компанія активно взаємодіє як із великими міжнародними корпораціями, так і з середніми та малими підприємствами, виступаючи надійним партнером для фермерських господарств та агрокомпаній. Такий підхід сприяє формуванню стабільного попиту на продукцію та розвитку тривалих ділових відносин.

Організаційна структура управління підприємством наведена в Додатку А. Усі структурні підрозділи ТОВ «Астарта-Київ» виконують ключову роль у реалізації виробничої, інноваційної та управлінської політики компанії. Кожен відділ має конкретні функції, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію технологічних процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегічні пріоритети холдингу спрямовані на забезпечення довгострокового зростання, зміцнення конкурентних позицій на національному та міжнародному рівнях, а також на впровадження інноваційних рішень у сфері агровиробництва, переробки та логістики. Компанія дотримується принципів сталого розвитку, приділяючи увагу екологічній безпеці, підвищенню продуктивності та розширенню партнерської мережі. Для комплексного аналізу поточного стану та оцінки ефективності діяльності доцільно застосувати модель McKinsey «7 S», яка дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства (табл.

Таблиця 2.1.

Аналіз ТОВ «Астарта-Київ» за допомогою моделі McKinsey «7 S»

Елемент моделі	Позитивні аспекти (+)	Недоліки / обмеження (-)
Стратегія	Орієнтація на довгострокове зростання, впровадження інноваційних технологій, розширення експортного потенціалу	Можливі ризики через залежність від коливань світових ринків та сировинних цін
Структура	Чітка організаційна структура, вертикальна інтеграція, розподіл відповідальності між підрозділами	Можлива складність у прийнятті рішень через велику кількість рівнів управління
Системи	Впроваджені сучасні інформаційні та логістичні системи, автоматизація процесів	Необхідність постійного оновлення технологій та навчання персоналу
Співробітники	Висококваліфіковані фахівці, мотиваційні програми, корпоративна культура	Існує потреба у залученні та утриманні талановитих кадрів, особливо на ключових позиціях
Стиль	Лідерський стиль управління засновника, спрямований на інновації та розвиток	Можлива залежність від ключових керівників при прийнятті стратегічних рішень

Продовження таблиці 2.1.

Спільні цінності	Орієнтація на сталий розвиток, соціальну відповідальність та партнерство	Не всі підрозділи можуть однаково активно інтегрувати цінності у щоденну діяльність
------------------	--	---

Навички	Високий рівень технологічної та управлінської компетенції	Потреба у постійному підвищенні кваліфікації та освоєнні нових технологій
---------	---	---

Джерело: складено автором на основі аналізу інформації підприємства.

Результати дослідження свідчать, що підприємство має добре структуровану організаційну систему, висококваліфікованих співробітників та сучасні технологічні та логістичні системи, що забезпечують стабільне функціонування і розвиток. Водночас виявлені певні обмеження, серед яких ризики, пов'язані з коливаннями ринкових цін, залежність від ключових керівників та потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Спільні цінності компанії, орієнтовані на сталий розвиток і соціальну відповідальність, формують позитивний корпоративний імідж і сприяють розвитку партнерських відносин, проте їхнє впровадження в повсякденну діяльність потребує додаткової уваги. Загалом, застосування моделі «7 S» демонструє, що ТОВ «Астарта-Київ» має сильні позиції у стратегічному управлінні та організаційній структурі, а також високий потенціал для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях.

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	348233	713235	874334	365002	161099	104,8	22,6

Продовження табл.2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої	187840	543727	680750	355887	137023	189,5	25,2

продукції (товарів, робіт, послуг)							
Валовий прибуток	160393	169508	193584	9115	24076	5,7	14,2
Інші операційні доходи	13482	4778	2910	-8704	-1868	-64,6	-39,1
Адміністратив ні витрати	288480	396938	432084	108458	35146	37,6	8,9
Витрати на збут	2833	12706	12030	9873	-676	348,5	-5,3
Інші операційні витрати	15396	44748	116703	29352	71955	190,6	160,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	-132834	- 280106	- 364323	-147272	-84217	110,9	30,1
Інші фінансові доходи	1664	35125	569151	33461	534026	2010, 9	1520, 4
Фінансові витрати	48738	62988	83044	14250	20056	29,2	31,8
Фінансовий результат до оподаткуванн я: прибуток	-179908	- 307969	121784	-128061	429753	71,2	- 139,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7599	0	25713	-7599	25713	- 100,0	-
Чистий фінансовий результат	-172309	- 307969	147497	-135660	455466	78,7	- 147,9
Рентабельніст ь продаж, %	-49,5	-43,2	16,9	6,3	60,0	-	-
Рентабельніст ь продукції, %	-91,7	-56,6	21,7	35,1	78,3	-	-

Джерело: складено та розраховано автором

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 348 233 тис. грн у 2022 році до 874 334 тис. грн у 2024 році, що свідчить про активне нарощування обсягів виробництва та продажів, незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з

воєнним станом. Зростання доходів у 2023 році відбулося на 104,8% порівняно з попереднім роком, а у 2024 році - на 22,6%, що вказує на поступове стабілізування ринкової активності.

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще більш стрімко, що характерно для аграрного сектору в умовах війни: порушення логістики, зростання цін на паливно-мастильні матеріали та добрива, а також часткове зниження продуктивності призвели до збільшення витрат на 189,5% у 2023 році та на 25,2% у 2024 році. Як наслідок, валовий прибуток демонструє відносно скромне зростання - з 160 393 тис. грн у 2022 році до 193 584 тис. грн у 2024 році, що свідчить про тиск витрат на рентабельність виробництва.

Інші операційні доходи зменшилися у 2023 та 2024 роках, що можна пояснити обмеженнями у додаткових комерційних та фінансових операціях під час воєнного конфлікту. Аналіз динаміки адміністративних та операційних витрат підприємства свідчить про наявність глибоких структурних змін у фінансово-господарській діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Різке зростання адміністративних витрат у 2023 році на 37,6% та подальше збільшення у 2024 році на 8,9% демонструє посилення навантаження на управлінську інфраструктуру. Така тенденція зумовлена необхідністю адаптації системи управління до воєнних та кризових умов, що супроводжуються додатковими витратами на забезпечення безперервності операційної діяльності, безпеку персоналу та захист активів. До ключових факторів належать: розширення управлінського та аналітичного апарату, інвестиції у резервні джерела енергопостачання, страхування, охорону об'єктів та модернізацію інформаційних систем управління.

Значне зростання витрат на збут (на 348,5% у 2023 році) відображає активну реакцію підприємства на обмеження логістичних ланцюгів і волатильність попиту. Зменшення цього показника у 2024 році на 5,3% може свідчити про часткову стабілізацію ринкової ситуації та ефект від попередньо впроваджених оптимізаційних заходів. Особливу увагу привертає збільшення інших операційних витрат на 160,8%, що вказує на наявність кризових або форс-

мажорних витрат, пов'язаних з адаптацією логістичних маршрутів, підвищенням вартості енергоносіїв, релокацією виробничих потужностей та збільшенням витрат на страхування.

Виявлені тенденції обґрунтовують необхідність вдосконалення системи управління витратами підприємства. Доцільним є впровадження гнучкого бюджетування, посилення внутрішнього контролю, скорочення надлишкових адміністративних витрат та активне використання цифрових інструментів для оптимізації логістичних процесів. Своєчасна реалізація таких заходів дасть змогу уникнути перетворення тимчасових витратних навантажень на стійкий фінансовий дисбаланс, що у перспективі забезпечить збереження рівня рентабельності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Фінансовий результат діяльності в 2022–2023 роках залишався негативним, що відображає значний вплив війни на операційні потоки підприємства. Проте у 2024 році спостерігається відновлення фінансового стану, з фінансовим результатом до оподаткування у вигляді прибутку 121 784 тис. грн та чистим фінансовим результатом 147 497 тис. грн, що свідчить про ефективну адаптацію підприємства до кризових умов та зростання доходів від фінансових операцій.

Показники рентабельності демонструють кардинальні зміни: рентабельність продажів з негативних значень у 2022–2023 роках (-49,5% та -43,2%) у 2024 році стала позитивною (16,9%), а рентабельність продукції підвищилася з -91,7% до 21,7%. Це свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності компанії та здатність холдингу адаптуватися до екстремальних умов.

Таким чином, аналіз фінансових результатів ТОВ «Астарта-Київ» за 2022–2024 роки демонструє значний вплив воєнного стану на всі складові діяльності агропромислового підприємства. Водночас компанія змогла забезпечити нарощування обсягів реалізації та відновлення рентабельності, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі та ефективність управлінських та фінансових рішень у кризових умовах.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

Для оцінки зовнішніх чинників, що впливають на функціонування ТОВ «Астарта-Київ», застосовано PEST-аналіз (табл. 2.3). Кожен фактор було класифіковано за трьома рівнями впливу: 1 - мінімальний вплив на діяльність підприємства, 2 - середній вплив із помітними наслідками для обсягів продажів та прибутку, 3 - суттєвий вплив, який може призвести до значних змін у фінансових результатах компанії.

Політичні чинники відіграють ключову роль у функціонуванні агропромислового холдингу. Найсуттєвіший вплив має війна в Україні. Війна безпосередньо впливає на логістичні ланцюги, постачання сировини та продукції, а також на безпеку працівників і інфраструктури.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ТОВ «Астарта-Київ»

Фактор	Вплив (1-3)	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ				
Війна в Україні та її вплив на логістику	3	0,35	4,8	1,68
Державна аграрна політика, підтримка	2	0,2	3,2	0,64
Законодавство щодо земельної реформи	2	0,15	3,5	0,53
Податкове регулювання агросектора	2	0,15	3	0,45
Корупція та бюрократія у регуляторних органах	1	0,15	2	0,3
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ				
Інфляція та валютний курс	3	0,3	4,6	1,38
Ціни на сировину та енергоносії	3	0,25	4,2	1,05
Платоспроможність споживачів	2	0,2	3,2	0,64

Продовження таблиці 2.3.

Фактор	Вплив (1-3)	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
--------	-------------	--------------	----------------	----------------

Доступ до кредитів та фінансування	2	0,15	2,8	0,42
Інвестиційний клімат у країні	1	0,1	2	0,2
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ				
Ставлення до вітчизняної сільськогосподарської продукції	3	0,3	4,2	1,26
Зміни споживчих уподобань через війну	2	0,25	3,2	0,8
Освітній рівень аграрних працівників	1	0,15	3	0,45
Попит на органічну та екологічно чисту продукцію	2	0,3	4,1	1,23
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ				
Впровадження цифрових технологій в агросекторі	3	0,3	4,2	1,26
Доступ до сучасної техніки та інновацій	2	0,25	3,1	0,78
Інвестиції у НДДКР (дослідження і розробки)	1	0,15	2	0,3
Трансфер технологій та знань	1	0,15	2,1	0,32
Розвиток сервісних технологій (логістика, агрономія)	2	0,15	3,2	0,48

Джерело: складено автором

Державна аграрна політика та підтримка підприємств оцінюються як чинник помірної впливу, що створює можливості для субсидій, пільгових програм та регуляторної підтримки. Законодавство щодо земельної реформи та податкове регулювання агросектора також мають помірний вплив, оскільки зміни у цих сферах можуть впливати на структуру власності, податкове навантаження та рентабельність діяльності. Корупція та бюрократія у регуляторних органах мають відносно незначний вплив, але вони здатні створювати додаткові адміністративні бар'єри та ризики для операційної діяльності.

Економічне середовище є надзвичайно важливим для аграрного бізнесу, і воно суттєво впливає на фінансові результати ТОВ «Астарта-Київ». Найвищий вплив має інфляція та коливання валютного курсу, що безпосередньо відображається на собівартості виробництва, цінах на продукцію та операційних витратах. Ціни на сировину та енергоносії також відносяться до факторів

значного впливу, оскільки вони визначають собівартість вирощування культур та переробки продукції. Помірний вплив мають платоспроможність споживачів і доступ до кредитів та фінансування, які визначають можливості реалізації продукції та інвестиційний потенціал підприємства. Інвестиційний клімат оцінено як фактор незначного впливу, що відображає обмежену здатність національних економічних умов стимулювати залучення іноземного капіталу в короткостроковій перспективі.

Соціальні та культурні чинники впливають на попит та споживчу поведінку, що особливо важливо для компанії з вертикально інтегрованим виробництвом. Високий вплив має ставлення споживачів до вітчизняної сільськогосподарської продукції, що забезпечує стабільний попит на локальні продукти. Зміни споживчих уподобань через війну оцінено як помірний фактор, оскільки війна змінює пріоритети покупців і впливає на структуру споживчого кошика. Попит на органічну та екологічно чисту продукцію також має помірний вплив, що стимулює інноваційні та екологічно орієнтовані проекти. Освітній рівень аграрних працівників оцінено як незначний фактор, проте він може впливати на ефективність технологічних процесів та впровадження інновацій.

Технологічні чинники визначають конкурентоспроможність та ефективність виробництва. Впровадження цифрових технологій у агросекторі має значний вплив, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси, автоматизувати облік і контроль якості, а також підвищити ефективність логістики. Доступ до сучасної техніки та інновацій оцінено як помірний фактор, що визначає рівень механізації та продуктивності. Інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та трансфер технологій та знань оцінені як незначні, оскільки їхній вплив проявляється переважно в середньо- та довгостроковій перспективі. Розвиток сервісних технологій, зокрема в логістиці та агрономії, має помірний вплив, оскільки забезпечує ефективне управління ланцюгами постачання та покращує якість продукції.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що для ТОВ «Астарта-Київ» найбільш значущий вплив мають політичні та економічні фактори, передусім війна, коливання валютного курсу та ціни на сировину. Соціальні та технологічні фактори також відіграють важливу роль, особливо в аспектах попиту на продукцію та модернізації виробництва. Для стабільного розвитку підприємству необхідно зосередити увагу на управлінні ризиками, пов'язаними з політико-економічною нестабільністю, і посилити інвестиції у цифрові та інноваційні рішення, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Для аналізу факторів конкуренції на ринку, в якому функціонує ТОВ «Астарта-Київ», використаємо модель М. Портера (табл.2.4).

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М.Портера показує, що для ТОВ «Астарта-Київ» найбільш критичними є внутрішньогалузева конкуренція та нестабільність постачальників. Високий рівень конкуренції серед великих агрохолдингів, особливо у сегментах зернових, олійних культур та цукру, вимагає ефективного управління виробництвом, логістикою та якістю продукції. Водночас залежність від постачання насіння, добрив та пального, посилена війною та коливаннями цін, створює значні операційні ризики.

Продукти-замінники та ринкова влада споживачів формують помірний тиск на компанію, стимулюючи підвищення стандартів якості та конкурентоспроможності. Поява нових гравців оцінюється як фактор помірною впливу, оскільки високі бар'єри входу обмежують значне розширення конкуренції, проте нішеві стартапи та органічні виробники можуть створювати додатковий тиск на ринок.

Таблиця 2.4.

Аналіз п'яти сил М. Портера для ТОВ «Астарта-Київ»

Параметр	Рівень впливу	Аналітичне пояснення	Підтвердження
Продукти-замінники («ціна-якість»)	Середній	На ринку сільськогосподарської продукції існують альтернативи у вигляді імпортних продуктів та локальних виробників. Споживачі оцінюють продукцію за співвідношенням ціни та якості, що впливає на цінову політику та стимулює компанію впроваджувати інновації та покращувати стандарти якості.	За даними Держстату та торговельних асоціацій, частка імпортного цукру та сої у 2024 р. становила близько 15-20% ринку, що створює певну конкуренцію для вітчизняних виробників.
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Холдинг залежить від стабільного постачання насіння, добрив, пального та обладнання. Війна та логістичні обмеження ускладнюють ланцюги постачання та підвищують собівартість продукції.	У 2023–2024 рр. ціни на добрива зросли на 30-40%, а паливно-мастильні матеріали - на 25–35%, що суттєво вплинуло на собівартість вирощування культур.
Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	Аграрний сектор України характеризується присутністю великої кількості конкурентів у сегментах зернових, олійних культур та цукру. Для утримання ринкових позицій компанії необхідно ефективно управляти виробництвом, логістикою та якістю продукції.	За даними аналітичних звітів Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», більше 10 великих холдингів контролюють понад 60% ринку цукру та зернових, що створює високий конкурентний тиск.

Продовження таблиці 2.4.

Рівень появи нових гравців	Помірний	Високі бар'єри входу (необхідність земельних ресурсів, фінансових вкладень, налагодженої логістики) обмежують нових учасників ринку. Проте розвиток малих аграрних стартапів і кооперативів формує потенційний тиск у сегментах нішевої або органічної продукції.	У 2024 році на внутрішньому ринку органічної продукції з'явилося понад 50 нових невеликих виробників, що вплинуло на частку ринку та стимулювало впровадження інновацій у великих холдингах.
Ринкова влада споживача	Середній	Кінцеві споживачі та великі закупівельники мають можливість впливати на умови постачання та ціни, оскільки можуть обирати альтернативні джерела продукції. Це підвищує вимоги до якості та сервісу.	Частка великих експортних контрактів для агрохолдингів у 2024 р. сягала 40–50% загального обсягу реалізації, що підсилює роль потужних закупівельників у формуванні цін та умов поставок.

Джерело: складено автором

Отже, стратегічним пріоритетом для ТОВ «Астарта-Київ» є посилення контролю над ланцюгами постачання, оптимізація виробничих процесів та впровадження інноваційних і технологічних рішень, що дозволяє мінімізувати ризики від зовнішніх сил і зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках

Для проведення порівняльного аналізу конкурентних переваг Астарта-Київ та його основних конкурентів на зовнішніх ринках було використано метод анкетування із застосуванням цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж і тематичних платформ. Такий підхід дозволяє оперативно отримати

валідні емпіричні дані щодо сприйняття підприємства безпосередніми споживачами його продукції. Дослідження охопило 106 респондентів, серед яких - імпортери, дистриб'ютори та оптові покупці сільськогосподарської продукції з країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки. Опитування проводилося у серпні 2025 року з метою визначення ключових чинників конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. У якості критеріїв оцінки було обрано: різноманітність асортименту, рівень цін, ефективність каналів розподілу, якість продукції, професійну компетентність персоналу та результативність маркетингових комунікацій (табл. 2.5).

Основними конкурентами ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках обрано такі провідні аграрні компанії України: ТОВ «Кернел Трейд», ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ФГ «Укрлендфармінг». Ці підприємства характеризуються високим рівнем інтеграції виробничих та логістичних процесів, значними земельними ресурсами, розвинутою інфраструктурою для експорту та широким асортиментом продукції, що дозволяє їм ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Таблиця 2.5.

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Астарта-Київ» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	ТОВ «Астарта-Київ»		ТОВ «Кернел Трейд»		ПАТ «Миронівський хлібопродукт»		ФГ «Укрлендфармінг»	
		Оцінка фактору	Зважена	Оцінка фактору	Зважена	Оцінка фактору	Зважена	Оцінка фактору	Зважена
1. Рівень цін									
2. Якість продукції									
3. Асортимент продукції									

Продовження таблиці 2.5.

4. Канали розподілу									
5. Кваліфікація персоналу									
6. Маркетинг і реклама									
Всього									

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.2).

Проведений порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «Астарта-Київ» свідчить про середній рівень загальної конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках, із сумарним показником 3,87. У порівнянні з основними конкурентами -«Кернел Трейд» (4,57), МХП (4,5) та ФГ «Укрлендфармінг» підприємство демонструє певні сильні та слабкі сторони, що формують його позицію у міжнародній торгівлі агропродукцією.

Аналіз цінової політики показав, що рівень цін ТОВ «Астарта-Київ» (0,26) значно нижчий за конкурентів, що відображає меншу привабливість у сегменті цінового порівняння. Проте, з урахуванням поточної економічної ситуації та впливу війни, нижчі ціни можуть виступати стратегічною перевагою для залучення споживачів з більшою еластичністю попиту та підтримки стабільного рівня попиту на продукцію.

Що стосується якості продукції та асортименту, компанія отримала по 0,88, що свідчить про високий рівень стандартизації та широкий спектр товарів. Хоча ці показники трохи поступаються значенням основних конкурентів, вони дозволяють задовольняти потреби різних сегментів ринку та ефективно конкурувати на зовнішніх ринках. Асортимент продукції забезпечує гнучкість у підборі каналів збуту та формуванні пропозицій для різних груп споживачів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

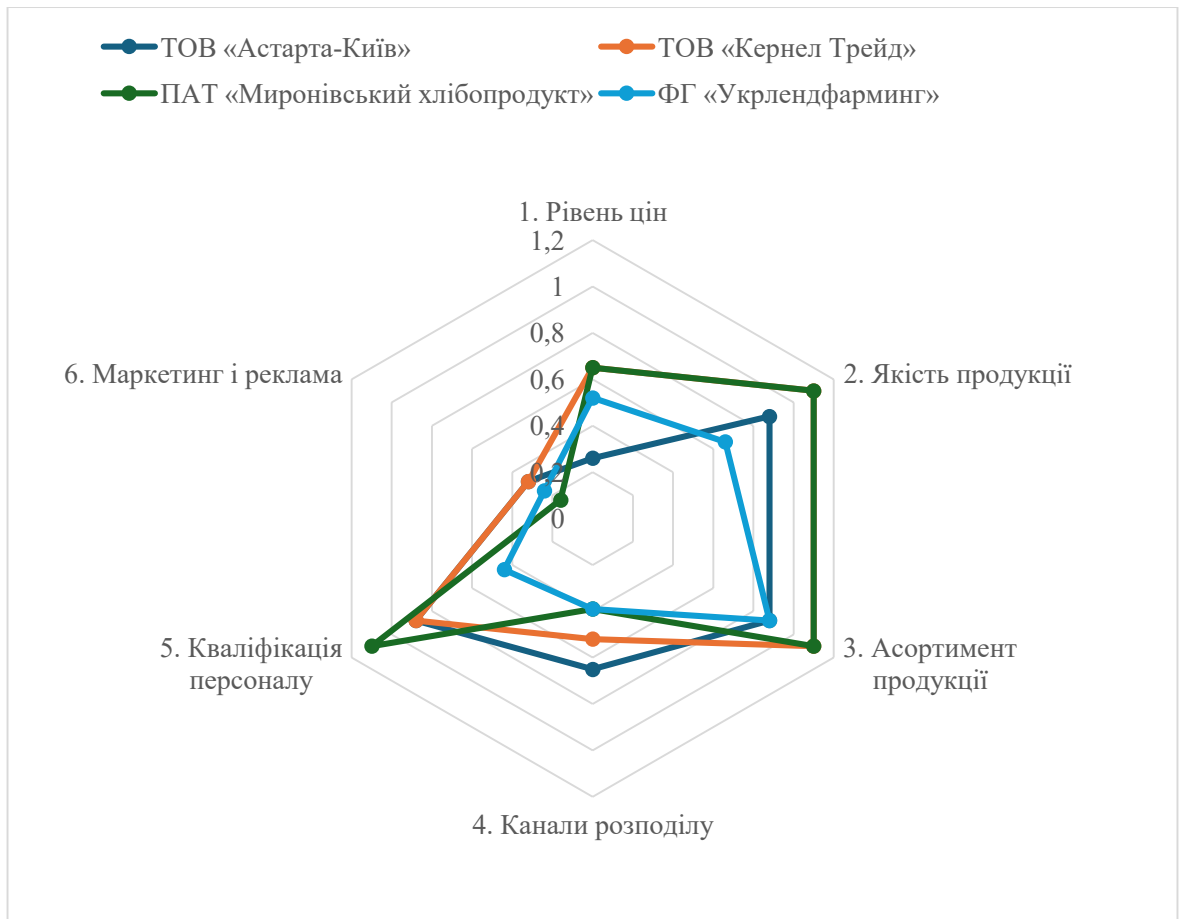


Рис.2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» і його основних конкурентів

Джерело: складено автором

Показник каналів розподілу (0,65) демонструє відносну перевагу ТОВ «Астарта-Київ» над конкурентами у сфері логістики та дистрибуції. Наявність розгалуженої транспортної інфраструктури та оптимізованих логістичних схем забезпечує стабільність поставок продукції на ключові зовнішні ринки і зменшує ризики, пов'язані з перебоями у постачанні.

Кваліфікація персоналу оцінена у 0,88, що свідчить про високий професійний рівень співробітників та їх здатність ефективно виконувати виробничі, технологічні та управлінські процеси. Це дозволяє компанії впроваджувати інноваційні технології та підтримувати ефективність усіх етапів виробничого циклу.

Найнижчий показник (0,32) спостерігається у сфері маркетингу та

реклами, що вказує на необхідність посилення комунікаційної стратегії та більш активного просування продукції на міжнародних ринках. Для зміцнення позицій ТОВ «Астарта-Київ» варто зосередитися на розвитку бренду, підвищенні впізнаваності та ефективному використанні маркетингових інструментів.

Загалом, порівняння з основними конкурентами показує, що ТОВ «Астарта-Київ» має суттєві переваги у каналах розподілу та кваліфікації персоналу, середні позиції у якості та асортименті продукції, проте поступається у ціновій політиці та маркетинговій діяльності. Це дозволяє компанії визначити пріоритетні напрями для стратегічного розвитку: оптимізацію цінової політики, посилення маркетингових комунікацій та впровадження новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Астарта-Київ» порівняно з його основними конкурентами застосовано диференційний підхід, з опорою на дані, наведені у таблиці 2.7. Цей метод дає змогу всебічно оцінити сильні та слабкі сторони продукції різних підприємств, враховуючи ключові критерії, що впливають на ринкову позицію. Одиничні показники конкурентоспроможності розраховуються за формулою (2.2), яка інтегрує вагові коефіцієнти та експертні оцінки за кожним критерієм. Порівняння отриманих значень дозволяє визначити, яке підприємство має найвищі конкурентні переваги та ефективніше позиціонує свою продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

де q_i - одиничний показник конкурентоспроможності за i -м критерієм;
значення i -го показника для продукції аналізованого підприємств;
значення i -го показника для продукції підприємства-конкурента, обраного як базовий еталон для порівняння.

**Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «Астарта-Київ» та його основних конкурентів диференціальним методом
(на прикладі «Зерно пшениці, 2-й клас»)**

Компанії-конкуренти	Технічні параметри			Економічні параметри	
	Вологість, Р1, балів	Сторонні домішки, Р2, балів	Протеїн на суху речовину, Р3, балів	Ціна, грн (за 1 т.)	Витрати на виробництво, грн/т
Еталон					
ТОВ «Кернел Трейд»					
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»					
ТОВ «Астарта-Київ»					
ФГ «Укрлендфармінг»					
Коефіцієнт вагомості показника, аі					

Джерело: складено автором

Для розподілу продукції за рівнем конкурентоспроможності диференціальним методом розраховуються поодинокі параметричні індекси продукції кожної компанії з технічних та економічних параметрів щодо еталону:

- за технічними параметрами:

Д

Л Д

Я Д

Я Д

Я - за економічними параметрами:

Ю Д

Р Д

Ф Д

В

Ж

Х

Технічні індекси показують, що ТОВ «Астарта-Київ» має високий рівень технічної спроможності. Конкретно, за першими двома технічно-орієнтованими показниками ($q_1 = 1$; $q_2 = 2$) ТОВ «Астарта-Київ» знаходиться на рівні або вище за ключових конкурентів: підприємство не поступається ТОВ «Кернел Трейд» і фактично демонструє сильні показники в частині технологічних характеристик ($q_2 = 2$ - сигнал про помітну перевагу над еталоном у застосуванні технологій або параметрах продукції). Невелике відставання по третьому технічному індексу ($q_3 = 0,90$) вказує на місце для поліпшення в аспекті відповідності певним стандартам/дрібних технічних характеристик - тут ТОВ «Астарта-Київ» трохи поступається «Кернелу» (0,96) і займає проміжну позицію між конкурентами.

Економічні індекси демонструють очевидну проблему, властиву багатьом учасникам ринку у воєнні та пост-воєнні періоди: відносно еталону ціни і витрат у ТОВ «Астарта-Київ» маємо $q_1 = 1,04$ та $q_2 = 1,07$. Це означає, що ціна за тонну і питомі витрати виробництва виявилися вищими за еталонні показники, причому по цих показниках ТОВ «Астарта-Київ» стоїть не гірше, ніж більші конкуренти, але не має явної переваги. Іншими словами, технічна перевага компанії частково нівелюється тим, що економічні показники (ціна/витрати) залишаються в зоні перевищення еталонних значень - а це зменшує маржинальність та цінову гнучкість на зовнішніх ринках.

ТОВ «Астарта-Київ» демонструє сильні технічні позиції, які дозволяють йому конкурувати на рівні з провідними гравцями (особливо за технологічними характеристиками). Проте конкурентоспроможність продукції в цілому ослаблюється через економічну складову - підвищені ціни та витрати знижують привабливість пропозиції в ціново-чутливих сегментах міжнародного ринку. Щоб перетворити технічну перевагу у стійку ринкову конкурентну перевагу, ТОВ «Астарта-Київ» має зосередитися на оптимізації собівартості та коригуванні цінової політики (зокрема, шляхом підвищення операційної ефективності, закупівельної синергії, удосконалення логістики) і водночас закріпити переваги по q_3 - підвищити відповідність стандартам або інноваційність у дрібних

технічних аспектах.

Далі необхідно розрахувати групові показники технічних та економічних параметрів діяльності [24]:

для ТОВ «Кернел Трейд»:

$$I_{тп} = 1*0,2 + 1,4*0,2 + 0,96*0,6 = 1,06;$$

$$I_{ек} = 1,02*0,5 + 1,07*0,5 = 1,05 \quad i=1nqi*ai \quad (2.2)$$

для ПАТ «Миронівський хлібопродукт»:

$$I_{тп} = 1*0,2 + 2*0,2 + 0,85*0,6 = 1,11;$$

$$I_{ек} = 1,03*0,5 + 1,2*0,5 = 1,12.$$

для ТОВ «Астарта-Київ»:

$$I_{тп} = 1*0,2 + 2*0,2 + 0,9*0,6 = 1,14;$$

$$I_{ек} = 1,04*0,5 + 1,07*0,5 = 1,06.$$

для ФГ «Укрлендфармінг»:

$$I_{тп} = 0,97*0,2 + 2*0,2 + 0,85*0,6 = 1,1;$$

$$I_{ек} = 1,05*0,5 + 1,13*0,5 = 1,09.$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволить нам оцінити повну картину діяльності організацій щодо ТОВ «Кернел Трейд» та дати оцінку його діяльності на ринку [24]:

$$\text{для ТОВ «Кернел Трейд»}: 1,06/1,05 = 1,0.$$

д

л д

$$\text{я для ФГ «Укрлендфармінг»}: 1,1/1,09 = 1,0.$$

я У отриманих результатах ТОВ «Кернел Трейд», ПАТ «Миронівський хлібопродукт» та ФГ «Укрлендфармінг» демонструють значення К близьке до одиниці (приблизно 1,0). Це означає, що у цих компаній технічні параметри продукції й економічні показники знаходяться в певному балансі: наявні технічні переваги компенсуються економічними витратами або ціноутворенням, і тому їхня продукція перебуває в умовах функціонального паритету з ринковими

М

А

вимогами.

ТОВ «Астарта-Київ» отримало інтегральний показник $K=1,08$, що вказує на наявність помітної переваги технічної складової над економічною. Іншими словами, «Астарта» має відчутні технічні сильні сторони (високі оцінки за якістю сировини та технологічними характеристиками), які забезпечують їй потенціал для створення додаткової цінності на ринку. Однак цей технічний профіт частково нівелюється підвищеними економічними показниками (ціною та витратами), через що повна ринкова вигода не реалізується автоматично. Отже, підприємство знаходиться у вигірній позиції щодо якості і технології, але потребує заходів з економічної оптимізації для перетворення технічної переваги в стійку конкурентну перевагу на зовнішніх ринках.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТОВ «Астарта-Київ» має технічно сильний продукт, що дає потенціал для лідерства на зовнішніх ринках; проте для перетворення цієї переваги на стійку конкурентну позицію необхідні цілеспрямовані заходи з оптимізації витрат, підсилення стандартів якості та активного маркетингового просування.

Використовуючи SWOT - аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Астарта-Київ» та визначити загрози і можливості підприємства (табл.2.4).

Отже, ТОВ «Астарта-Київ» демонструє стійкі конкурентні позиції на ринку завдяки своїй вертикально інтегрованій структурі, значному земельному банку та впровадженню сучасних агротехнологій. Компанія зберігає високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам, та має налагоджені канали збуту на зовнішні ринки, що формує основу для подальшої експансії у ЄС та інші регіони. Водночас підприємство стикається із низкою викликів, серед яких -висока собівартість виробництва, залежність від валютних коливань і вразливість до воєнних та логістичних ризиків.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ТОВ «Астарта-Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції та контроль за дотриманням міжнародних стандартів; - Значний земельний банк і вертикальна інтеграція бізнес-моделі (від вирощування сировини до переробки); - Наявність сучасних виробничих потужностей і використання інноваційних технологій у сільському господарстві; - Сформований позитивний імідж на зовнішніх ринках; - Налагоджені експортні канали та досвід роботи на міжнародних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень собівартості продукції через витрати на логістику, енергоресурси та сировину; - Залежність від коливань валютного курсу; - Недостатньо розвинуті маркетингова та рекламна політика у порівнянні з глобальними конкурентами; - Обмежені можливості для швидкого розширення асортименту; - Значна чутливість до сезонності та кліматичних факторів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію в країнах ЄС; - Розширення програм державної підтримки аграрного сектору України; - Використання цифрових технологій і точного землеробства для підвищення врожайності та зниження витрат; - Поглиблення інтеграції у світові ланцюги постачання харчових продуктів; - Диверсифікація асортименту за рахунок нішевих культур. 	<ul style="list-style-type: none"> - Військові дії в Україні, що створюють ризики для логістики та експорту; - Нестабільність світових ринків зернових і цукру; - Підвищення цін на енергоносії та добрива; - Посилення конкуренції з боку міжнародних агрохолдингів; - Зміни клімату та несприятливі погодні умови, що впливають на врожайність.

Джерело: складено автором

Разом із тим, поєднання сильних сторін та наявних ринкових можливостей дозволяє ТОВ «Астарта-Київ» не лише зберігати свої позиції, а й поступово їх зміцнювати. Важливим напрямом розвитку є диверсифікація продукції, підвищення ефективності маркетингової політики, а також впровадження цифрових інновацій у виробництво та логістику. Такий підхід забезпечує компанії здатність протистояти зовнішнім загрозам, зменшувати вплив слабких сторін та формувати довгострокові конкурентні переваги на національному й міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства на зовнішньому ринку та оцінено рівень його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано фінансово-економічні показники, виробничий потенціал і особливості зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволило сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та його можливості функціонування в міжнародному конкурентному середовищі.

У ході дослідження проведено аналіз зовнішнього середовища із застосуванням інструментів стратегічної діагностики, що дало змогу визначити основні макроекономічні, галузеві та ринкові чинники впливу на діяльність підприємства. Оцінка конкурентних позицій на зовнішніх ринках засвідчила наявність як стійких конкурентних переваг, пов'язаних із ресурсним потенціалом і організацією діяльності, так і проблемних аспектів, зумовлених зростанням конкуренції, логістичними обмеженнями та нестабільністю зовнішнього середовища.

Узагальнення результатів аналітичного дослідження дозволило виявити ключові проблеми, ризики та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. Зроблено висновок, що існуючий рівень конкурентних позицій потребує подальшого стратегічного вдосконалення шляхом оптимізації управлінських процесів, посилення інноваційної складової та адаптації до змін міжнародної кон'юнктури, що обґрунтовує необхідність розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1. Розробка та впровадження стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку

Проведений аналіз конкурентного середовища та стратегічного потенціалу ТОВ «Астарта-Київ» засвідчив, що підприємство має достатній ресурсний та організаційний фундамент для зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках аграрної продукції. Водночас виявлені загрози та слабкі сторони вказують на необхідність системного підходу до посилення конкурентоспроможності, що передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й активне реагування на виклики зовнішнього середовища.

Для забезпечення довгострокового зростання та підвищення ефективності виходу на зовнішні ринки доцільним є розроблення комплексу стратегічних заходів, спрямованих на технологічну модернізацію виробництва, розширення ринкової присутності, зміцнення бренду та підвищення гнучкості у взаємодії з партнерами. Такий підхід дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги, посилити експортний потенціал та адаптувати бізнес-модель підприємства до сучасних тенденцій глобального аграрного ринку.

На рис.3.1 наведено пропоновані стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та ефективності виходу ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішні ринки запропоновано створити Центр стратегічного розвитку та міжнародної експансії, який виконуватиме функції стратегічного планування, координації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Такий крок є вкрай важливим з огляду на зростання конкуренції на міжнародних аграрних ринках, необхідність адаптації до вимог європейського законодавства, а також швидку зміну ринкових трендів.



Рис. 3.1. Пропоновані стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішньому ринку

Джерело: складено автором

Створення Центру дозволить ТОВ «Астарта-Київ» перейти від фрагментарного реагування на зміни у зовнішньому середовищі до системного, стратегічного управління експортною діяльністю. Зокрема, запропонований підрозділ забезпечуватиме довгострокове планування виходу на нові ринки, оптимізацію логістичних маршрутів, прогнозування попиту, а також координацію роботи виробничих, збутових і маркетингових відділів з метою досягнення спільних зовнішньоекономічних цілей.

Основними функціями Центру стратегічного розвитку та міжнародної експансії пропонується визначити:

розробку та оновлення стратегій експорту;
аналітичний моніторинг міжнародних ринків та виявлення нових можливостей;
розширення географії збуту та пошук стратегічних партнерів;
управління міжнародними контрактами та координація логістичних процесів;
участь у міжнародних виставках, торгових форумах, бізнес-місіях.

Функціонування Центру передбачається на основі чіткої організаційної структури з підпорядкуванням безпосередньо топ-менеджменту ТОВ «Астарта-Київ». На початковому етапі доцільно сформувати команду з 5–7 фахівців, до складу якої входитимуть директор з міжнародного розвитку, аналітик ринків, спеціаліст із ЗЕД, маркетолог-стратег та координатор проєктів. Це дозволить забезпечити достатній рівень компетенцій для ефективного функціонування нового підрозділу.

Крім того, планується активне використання цифрових інструментів: CRM-систем для управління контактами з партнерами, платформ аналітики міжнародних ринків, систем прогнозування попиту, а також цифрових модулів управління логістикою. Це сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та зниженню витрат, пов'язаних із неефективним плануванням.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на створення Центру стратегічного розвитку та міжнародної експансії наведено в таблиці 3.1.

Реалізація цього стратегічного напрямку дасть змогу компанії досягти вищого рівня інтегрованості управлінських рішень, забезпечити оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, а також зміцнити позиції підприємства на міжнародних аграрних ринках. У перспективі це сприятиме збільшенню частки експорту в загальній структурі продажів, зростанню доходів, розширенню географії постачання та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на створення Центру

стратегічного розвитку та міжнародної експансії

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис.грн/рік	Коментар
Формування штату (5–7 осіб)	2200,0	Заробітна плата з урахуванням бонусів
Оренда та облаштування офісу	600,0	Меблі, техніка, комунальні послуги
Програмне забезпечення (CRM, аналітика)	450,0	Ліцензії та підписки
Маркетингові та аналітичні дослідження	300,0	Участь у виставках, дослідження
Навчання персоналу	200,0	Тренінги, сертифікації, мовна підготовка
Разом	3750,0	

Джерело: складено автором

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках важливим елементом стратегічного управління є ефективна система мотивації персоналу. Від рівня зацікавленості працівників безпосередньо залежить результативність їхньої роботи, своєчасність виконання зовнішньоторговельних операцій, рівень клієнтського сервісу та швидкість реагування на зміни міжнародної кон'юнктури.

З огляду на це для ТОВ «Астарта-Київ» пропонується комплексна програма стимулювання працівників відділу ЗЕД, яка поєднує фінансові, нематеріальні, соціальні та психологічні інструменти (табл.3.2). Такий підхід дозволить створити умови, за яких співробітники будуть не лише виконувати функціональні обов'язки, а й активно сприяти стратегічному розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

Реалізація цієї системи дозволить суттєво підвищити залученість персоналу, стимулювати результативність роботи та забезпечити стабільність кадрового складу. Для підприємства це означатиме більш ефективне просування на зовнішніх ринках, швидшу адаптацію до змін зовнішньоекономічного середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 3.2.

**Пропонована програма мотивації для працівників відділу ЗЕД ТОВ
«Астарта-Київ»**

Елемент мотивації	Опис	Цілі	Очікувані результати
Фінансова мотивація			
Премії за виконання експортних планів	Нарахування бонусів за досягнення цільових обсягів експорту та успішне виконання контрактів	Стимулювання досягнення фінансових показників	Зростання обсягів зовнішньоторговельних операцій
Додаткові бонуси за оперативність	Заохочення за швидке виконання угод і своєчасне постачання	Стимулювання ефективності роботи	Зменшення затримок у виконанні контрактів
Річна система бонусування	Винагороди за сукупні результати роботи відділу ЗЕД	Підвищення командної відповідальності	Зміцнення командного духу та фокус на стратегічні цілі
Нематеріальна мотивація			
Курси та сертифікації	Професійне навчання, тренінги, стажування	Підвищення кваліфікації	Розвиток професійних компетенцій у сфері ЗЕД
Кар'єрне просування	Створення прозорої системи внутрішнього росту	Підвищення лояльності та залученості	Зменшення плинності кадрів
Визнання досягнень	Публічне відзначення кращих працівників	Формування корпоративної культури успіху	Підвищення мотивації та командної єдності

Продовження таблиці 3.2.

Соціальні пільги			
Медичне страхування	Розширення пакету соціального захисту	Підвищення задоволеності працівників	Зменшення вигорання, стабільність команди
Корпоративні події	Спільні заходи, спортивні та відпочинкові програми	Формування командного духу	Згуртованість колективу
Психологічна мотивація			
Залучення до стратегічного планування	Регулярні зустрічі з керівництвом	Підвищення залученості до цілей компанії	Зміцнення горизонтальних комунікацій
Інші інструменти мотивації			
Гнучкий графік роботи	Можливість дистанційної роботи та адаптивного графіка	Підвищення задоволеності роботою	Кращий баланс «робота-життя», менше стресу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення практики провідних підприємств галузі

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації для працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Астарта-Київ» є стратегічним інструментом зміцнення позицій компанії на міжнародних ринках. Інвестовані ресурси окупляться за рахунок зростання продуктивності праці, стабільності команди та зменшення операційних ризиків.

Одним із перспективних напрямів посилення позицій Астарта-Київ на зовнішніх ринках є розроблення та впровадження міжнародної брендової платформи, орієнтованої насамперед на сегмент органічної сільськогосподарської продукції та цукрових виробів, які реалізуються через прямі контракти та спеціалізовані канали поставок. На відміну від зернового сегменту, де ключову роль відіграють товарні біржі та цінова конкуренція, сегменти з вищою доданою вартістю дозволяють формувати емоційну цінність бренду, що сприяє лояльності покупців і зміцненню ринкових позицій.

Міжнародна брендова платформа має забезпечити єдиний комунікаційний

стиль компанії, підкреслюючи її надійність, екологічну чистоту та відповідальне ведення агробізнесу. Чітке позиціонування продукції - «органічна, сертифікована, екологічно безпечна» - створить додаткову нематеріальну вартість, яка посилить конкурентоспроможність підприємства в преміальному сегменті міжнародного аграрного ринку.

Основні завдання даної ініціативи:

- посилення впізнаваності бренду серед ключових споживачів та партнерів на глобальному ринку;
- формування позитивного іміджу компанії як надійного та сталого гравця ринку;
- підвищення цінності продукції шляхом створення доданої вартості через бренд;
- розширення партнерської мережі завдяки комунікаційним кампаніям;
- вихід на нові експортні ринки з уже сформованим іміджевим капіталом.

Практична реалізація передбачає:

- розробку бренд-стратегії з урахуванням міжнародних стандартів маркетингу;
- створення візуальної айдентики (логотип, брендбук, ключові меседжі, адаптовані для міжнародних ринків);
- впровадження платформи діджитал-комунікацій (сайт, сторінки у глобальних соціальних мережах, PR-кампанії);
- налагодження співпраці з міжнародними торговими майданчиками та виставками для просування продукції;
- запуск промоційних кампаній у цільових країнах-імпортерах.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на розбудову власної міжнародної брендової платформи наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на розбудову власної міжнародної брендової платформи

№	Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікувані результати
1	Розробка бренд-стратегії та брендбуку	350,0	Формування цілісного іміджу бренду, визначення позиціонування на міжнародному ринку
2	Створення багатомовного офіційного сайту та діджитал-платформи	450,0	Покращення комунікації з міжнародними партнерами, зростання впізнаваності
3	Проведення міжнародних рекламних кампаній	800,0	Залучення нових партнерів та покупців, вихід на нові ринки збуту
4	Участь у міжнародних аграрних виставках та ярмарках	600,0	Розширення мережі міжнародних контактів, укладання нових контрактів
5	Підготовка PR-матеріалів та запуск кампаній у профільних ЗМІ	300,0	Підвищення іміджевого капіталу, посилення конкурентних переваг
	Всього	2500,0	

Примітка: наведені витрати є орієнтовними та можуть бути уточнені залежно від масштабів і специфіки впровадження проекту.

Джерело: складено автором

У результаті реалізації стратегії з розбудови міжнародної брендової платформи для органічної продукції, цукру та соєвих продуктів очікується зміцнення ринкових позицій Астарта-Київ, збільшення частки експорту в загальній структурі реалізації, розширення партнерської бази та підвищення маржинальності. Такий підхід забезпечить не лише короткострокове зростання обсягів продажів, а й формування стабільних довгострокових конкурентних переваг компанії на глобальному аграрному ринку, де фактор довіри та репутації відіграє дедалі важливішу роль.

Для посилення позицій ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках одним із

важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності є впровадження сучасних цифрових інструментів аналітики ринків. У сучасному бізнес-середовищі швидкість та точність прийняття управлінських рішень визначають успіх компанії. Використання цифрової аналітики дозволяє системно відслідковувати кон'юнктуру світових аграрних ринків, оцінювати динаміку попиту та цін, прогнозувати поведінку конкурентів і виявляти перспективні ніші для експорту.

Використання таких інструментів створить ТОВ «Астарта-Київ» стратегічну гнучкість - можливість оперативно адаптувати виробничо-збутову політику до змін зовнішнього середовища. Зокрема, це стосується оперативного планування експортних обсягів, оптимізації логістики, вибору найвигідніших ринків збуту та прогнозування доходів.

Основні завдання ініціативи:

- створення системи моніторингу та прогнозування кон'юнктури міжнародних ринків;
- виявлення нових можливостей для експорту з урахуванням географічних, економічних та політичних факторів;
- підвищення точності стратегічного планування;
- мінімізація ризиків, пов'язаних із ринковою волатильністю;
- підтримка ухвалення рішень на основі даних (data-driven

Практична реалізація включає:

- впровадження цифрових платформ для збору та обробки ринкових даних (наприклад, аналітичних модулів торгових бірж, агрегаторів даних, спеціалізованих програмних рішень);
- інтеграцію інструментів Business Intelligence у внутрішні системи підприємства;
- навчання персоналу роботі з аналітичними системами;
- налаштування регулярних звітів, прогнозних моделей і дашбордів;
- використання інструментів візуалізації для підтримки стратегічного

планування.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на впровадження сучасних цифрових інструментів аналітики ринків наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на впровадження сучасних цифрових інструментів аналітики ринків

№	Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікувані результати
1	Придбання та інтеграція програмного забезпечення для ринкової аналітики	600	Оперативне відстеження динаміки цін та попиту на міжнародних ринках
2	Впровадження ВІ-панелей та аналітичних дашбордів	450	Зростання якості стратегічного планування, швидкий доступ до актуальної інформації
3	Навчання персоналу та розробка внутрішніх методичних інструкцій	200	Підвищення компетенцій персоналу, ефективне використання цифрових інструментів
4	Формування аналітичного відділу або групи у структурі підрозділу ЗЕД	350	Забезпечення безперервного моніторингу та оперативного аналізу
5	Розробка прогнозних моделей та системи підтримки прийняття рішень	400	Своєчасне виявлення ринкових тенденцій, оптимізація цінової та збутової політики
	Всього	2000,0	

Примітка: орієнтовні витрати можуть коригуватися відповідно до масштабу проекту та обраного програмного забезпечення

Джерело: складено автором

У результаті реалізації цієї ініціативи підприємство отримає сучасну систему стратегічного ринкового аналізу, яка дасть змогу не лише швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й діяти на випередження. Це забезпечить зниження рівня комерційних ризиків, оптимізацію цінової політики

та підвищення ефективності експортних операцій. Таким чином, впровадження цифрових інструментів аналітики ринків стане не просто технічним удосконаленням, а потужним елементом стратегічного управління, що суттєво посилить конкурентні позиції ТОВ «Астарта-Київ» на міжнародній арені.

Для підвищення ефективності виходу ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішні ринки, а також зміцнення конкурентних позицій компанії, також пропонується розробка та впровадження спеціалізованої навчальної програми для співробітників відділу міжнародного маркетингу та комунікацій. Основна мета заходу - забезпечити персонал актуальними знаннями та практичними навичками щодо специфіки зовнішніх ринків, культурних особливостей, комунікаційних стратегій і цифрових маркетингових інструментів.

Програма включатиме кілька ключових блоків:

теоретична підготовка: міжнародні стандарти маркетингу, аналітика ринків, бренд-менеджмент, стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності.

практичні тренінги: розробка маркетингових кампаній, управління соціальними мережами на міжнародних ринках, робота з CRM та інструментами аналітики.

тажування та обмін досвідом: можливість участі у міжнародних конференціях, семінарах і програмах обміну з партнерами для набуття практичного досвіду.

цінка ефективності навчання: регулярне тестування, аналіз успішності застосування отриманих знань у реальних проектах ЗЕД, адаптація програми відповідно до результатів.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на розробку та впровадження спеціалізованої навчальної програми для співробітників відділу міжнародного маркетингу та комунікацій наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5.

Орієнтовні витрати ТОВ «Астарта-Київ» на розробку та впровадження спеціалізованої навчальної програми для співробітників відділу міжнародного маркетингу та комунікацій

№	Захід	Орієнтовні витрати, тис.	Очікувані результати
---	-------	--------------------------	----------------------

		грн	
1	Розробка навчальної програми	200,0	Структурований навчальний план, адаптований до потреб підприємства
2	Проведення тренінгів та практичних занять	320,0	Підвищення професійного рівня співробітників, оволодіння новими інструментами
3	Участь у міжнародних семінарах і стажуваннях	250,0	Отримання практичного досвіду, розвиток мережі професійних контактів
4	Оцінка ефективності та адаптація програми	100,0	Контроль за результативністю, оптимізація навчальних модулів
	Всього	870,0	

Джерело: складено автором

Впровадження цієї ініціативи дозволить:

- підвищити кваліфікацію персоналу;
- забезпечити ефективне просування продукції на міжнародні ринки;
- сформувати гнучку команду, здатну швидко реагувати на зміни кон'юнктури;
- зменшити помилки у комунікації з іноземними партнерами та підвищити результативність маркетингових кампаній.

Отже, ТОВ «Астарта-Київ» запропоновано ряд заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, комплексне впровадження яких дозволить ТОВ «Астарта-Київ» значно підвищити експортний потенціал, закріпити лідерські позиції на зовнішніх ринках і забезпечити стійке довгострокове зростання конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Соціально-економічна ефективність реалізації запропонованих заходів

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках є довгостроковим стратегічним завданням, що потребує системного

підходу та послідовного впровадження заходів. Результати реалізації запропонованих заходів можна буде оцінити лише через певний час, оскільки сприйняття продукції та бренду на міжнародних ринках відбувається поетапно. Програма заходів спрямована на зміцнення позицій підприємства, підвищення впізнаваності бренду та формування довгострокової лояльності серед міжнародних споживачів.

Швидкість досягнення конкретних результатів залежатиме від оперативності та ефективності впровадження кожного заходу. Чим швидше будуть реалізовані стратегічні ініціативи, тим раніше можна очікувати позитивних результатів. Водночас важливо забезпечити сталість та послідовність у виконанні планів, адже ефективна репутація компанії та її сприйняття на зовнішніх ринках формуються на основі тривалої присутності та системної активності.

На даному етапі можливо лише спрогнозувати успішність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках. Фахівці з міжнародного маркетингу та стратегічного розвитку підприємства здійснили прогнозування результативності запропонованих заходів за трьома сценаріями розвитку подій:

оптимістичний сценарій. Реалізація всіх заходів призведе до швидкого та значного зростання обсягів експорту продукції, підвищення впізнаваності бренду на ключових ринках Європи, Азії та Африки. Позитивні відгуки та рекомендації міжнародних партнерів сприятимуть зміцненню довіри до компанії та позиціонуванню її як одного з лідерів українського аграрного експорту. Це сприятиме суттєвому збільшенню частки ринку та підвищенню доходів від зовнішньоекономічної діяльності.

реалістичний сценарій. Запропоновані заходи забезпечать поступове, але стабільне зростання обсягів експорту та розширення ринкової присутності. Поступове підвищення впізнаваності бренду відбуватиметься за рахунок системної роботи з маркетинговими та логістичними каналами. Хоча на певних етапах можуть виникати труднощі через коливання попиту або обмежені ресурси,

правильно організоване управління та адаптація стратегій дозволить досягти позитивних результатів.

есимістичний сценарій. Реалізація заходів може зустріти труднощі через високий рівень конкуренції на міжнародних ринках, нестабільність валютних курсів, логістичні обмеження або обмежені маркетингові бюджети. У цьому випадку обсяги експорту можуть зростати повільно або залишатися на рівні поточного періоду, а ефективність просування бренду буде обмеженою.

Кількісні оцінки прогнозованого зростання чистого доходу підприємства за трьома сценаріями розраховано на основі поєднання трендового аналізу фінансових показників ТОВ та експертних припущень автора, що враховують специфіку функціонування підприємства в умовах глобальної конкуренції. Результати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Прогноз збільшення чистого доходу ТОВ «Астарта-Київ»

Сценарій розвитку	Експерт					Середнє значення прогнозу
Песимістичний сценарій						
Реалістичний сценарій						
Оптимістичний сценарій						

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними таблиці 3.6 видно, що чистий дохід ТОВ «Астарта-Київ» в середньому за прогнозами експертів зростає:

- на 1,5% при песимістичному сценарії;
- на 2,5% при реалістичному сценарії;
- на 3,5 % при оптимістичному сценарії.

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Астарта-Київ» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації послуг за песимістичним сценарієм в прогнозному періоді на 1,5% (або 13115,01 тис.грн), за реалістичним сценарієм - на 2,5% (чи 21858,35 тис. грн), за оптимістичним сценарієм на 3,5% (або на

Таблиця 3.7.

**Прогнозний річний ефект від впровадження запропонованих заходів
для ТОВ «Астарта-Київ»**

Показник	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації			
Всього, тис. грн.			

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках мають високий потенціал для забезпечення стійкого зростання обсягів експорту та доходів підприємства. За оптимістичного сценарію очікується помірне, але відчутне зростання чистого доходу, що свідчить про ефективність реалізації стратегічних ініціатив у короткостроковій перспективі. Реалістичний сценарій демонструє поступове, але стабільне підвищення фінансових результатів, підтверджуючи практичну доцільність запропонованих заходів навіть у умовах часткових обмежень на зовнішніх ринках. Песимістичний сценарій вказує на потенційні ризики та необхідність уважного контролю за впровадженням заходів, проте навіть у цьому випадку вони здатні забезпечити позитивний ефект для підприємства.

Порівняємо показники конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» до та після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» до та після реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору	До впровадження заходів	Після впровадження заходів

		Оцінка фактору	Зважена оцінка	Оцінка фактору	Зважена оцінку
1. Рівень цін					
2. Якість продукції					
3. Асортимент продукції					
4. Канали розподілу					
5. Кваліфікація персоналу					
6. Маркетинг і реклама					
Всього					

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.3.2).

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволяє суттєво підвищити загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках. Порівняльний аналіз показує, що після впровадження стратегічних ініціатив відбувається помітне зростання ключових показників: підвищується ефективність цінової політики, покращується якість продукції, зростає кваліфікація персоналу та посилюються маркетингові та рекламні активності.

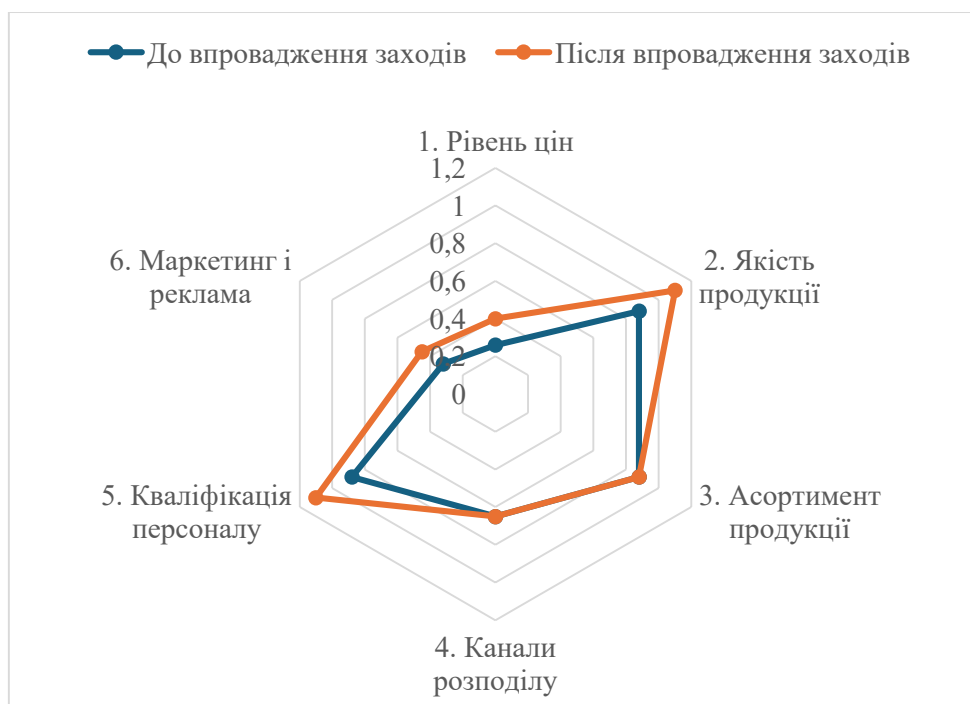


Рис.3.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» до та після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором

Загальний інтегральний показник конкурентоспроможності збільшується з 3,87 до 4,58, що свідчить про підвищення привабливості продукції для міжнародних споживачів і зміцнення позицій компанії серед основних конкурентів. Водночас стабільність асортименту та ефективність існуючих каналів розподілу дозволяють забезпечити безперервність поставок і підтримку високого рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів створює умови для стійкого розвитку ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх аграрних ринках, сприяє збільшенню доходів від експорту та підвищенню довіри партнерів і кінцевих споживачів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням результатів теоретичного та аналітичного

досліджень. Запропоновані заходи спрямовані на формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності управління та адаптацію діяльності підприємства до сучасних викликів міжнародного економічного середовища.

У ході розроблення практичних рекомендацій акцент зроблено на удосконаленні стратегічного управління, оптимізації бізнес-процесів, розвитку інноваційної складової та зниженні впливу зовнішніх ризиків. Запропоновані рішення охоплюють напрями цифровізації управлінських і логістичних процесів, удосконалення маркетингових інструментів, підвищення якості продукції та посилення взаємодії з міжнародними партнерами. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до реалізації запропонованих заходів, що забезпечує їх узгодженість і практичну результативність.

Оцінка очікуваних результатів упровадження запропонованих стратегічних напрямів засвідчила їх позитивний вплив на конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках. Зроблено висновок, що реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій, розширенню експортних можливостей і забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі, що підтверджує доцільність та практичну значущість проведеного дослідження.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження системи мотивації персоналу підприємства було застосовано комплексний підхід, що поєднував теоретичний аналіз і емпіричні методи дослідження. З метою виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці, ефективності чинних мотиваційних інструментів та визначення напрямів їх удосконалення було проведено анкетування персоналу. Опитування охоплювало питання соціального захисту, організації праці, психологічного клімату в колективі, участі працівників у процесах управління та балансу між роботою і особистим життям. Отримані результати дали змогу всебічно оцінити стан системи мотивації та сформулювати обґрунтовані висновки щодо її подальшого розвитку.

Аналіз результатів анкетування засвідчив, що більшість працівників позитивно оцінюють загальні умови праці, водночас було виявлено потребу у розширенні соціальних пільг, підвищенні рівня комунікації з керівництвом та впровадженні більш гнучких форм організації робочого часу. Значна частина респондентів відзначила важливість нематеріальних стимулів, зокрема психологічної підтримки, командної взаємодії та участі у прийнятті управлінських рішень. На основі узагальнення результатів анкетування та проведеного аналізу сформульовано такі висновки.

1. Установлено, що система соціальних пільг відіграє визначальну роль у формуванні мотивації персоналу та рівня його лояльності до підприємства. Результати анкетування показали, що працівники розглядають соціальні гарантії як важливий чинник стабільності та впевненості у майбутньому, що безпосередньо впливає на їхнє ставлення до роботи.

2. Доведено, що запровадження медичного страхування або розширення існуючого пакета медичних послуг сприймається персоналом як один із найбільш значущих елементів соціального захисту. Опитані працівники відзначили, що наявність медичного страхування знижує рівень психологічної напруги, сприяє зменшенню професійного вигорання та підвищує загальну задоволеність роботою.

3. Аналіз анкетних даних підтвердив позитивний вплив корпоративних заходів на соціально-психологічний клімат у колективі. Спільні заходи, спортивні та відпочинкові програми сприяють формуванню командного духу, розвитку неформальних комунікацій і підвищенню згуртованості працівників.

4. У результаті дослідження встановлено, що регулярна організація корпоративних подій підвищує рівень залученості персоналу та його ідентифікацію з підприємством. Працівники, які беруть участь у таких заходах, демонструють вищу готовність до командної роботи та спільного досягнення цілей.

5. Результати анкетування засвідчили важливість психологічної мотивації, зокрема залучення працівників до стратегічного планування та обговорення ключових управлінських рішень. Регулярні зустрічі з керівництвом сприяють підвищенню прозорості управління, зміцненню горизонтальних комунікацій і формуванню довіри в колективі.

6. Доведено, що участь персоналу у процесах формування стратегічних орієнтирів підприємства позитивно впливає на рівень внутрішньої мотивації працівників. Такий підхід стимулює ініціативність, підвищує відповідальність за результати діяльності та сприяє розвитку корпоративної культури.

7. Встановлено, що використання гнучкого графіка роботи, у тому числі можливості дистанційної праці та адаптивного режиму робочого часу, є ефективним інструментом підвищення задоволеності працівників. Результати опитування підтвердили, що гнучкі форми організації праці сприяють досягненню балансу між роботою і особистим життям та зменшенню рівня стресу.

8. Узагальнення результатів анкетування та проведеного аналізу дозволило зробити висновок, що комплексне застосування соціальних, психологічних та організаційних інструментів мотивації створює передумови для підвищення продуктивності праці, стабільності кадрового складу та формування ефективної команди. Запропоновані заходи можуть бути

використані для удосконалення системи управління персоналом і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Реалізація запропонованого комплексу стратегічних заходів забезпечує значне підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астарта-Київ» на зовнішніх ринках, що підтверджується зростанням інтегрального показника з 3,87 до 4,58. Впровадження ініціатив сприятиме поліпшенню цінової політики, якості продукції, підвищенню кваліфікації персоналу та активізації маркетингових заходів, що забезпечить більшу привабливість продукції для міжнародних споживачів. Прогнозоване зростання чистого доходу у трьох сценаріях підтверджує економічну ефективність заходів та їх потенціал для стійкого розвитку компанії, зміцнення позицій на ринку та підвищення довіри партнерів і споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. 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
3. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції.
URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.
4. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75-80.
5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34
6. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.
7. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.
8. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
9. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
10. Вербівська Л.В. (2023). Теоретичні засади управління

конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*, № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224->

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

оронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та с*

13. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. *Київ: Політехніка*. 2019. 249 с.

14. Гресь-Євреїнова С. В., Іванова В. К. Конкурентні переваги малих підприємств. Тиждень науки -2021 : матеріали щорічної наук.- пакт. конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів. 19- 23 квітня 2021.р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 87-90.

15. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237.

16. Гречко А.В., Джумакієва Д.Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник КПП*. 2021 (18). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580> (DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580>).

17. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181

18. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та правління*, 2017. №11. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0>

%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf.

19. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115-128.

21. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

23. Дудченко А., Прокопенко І. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №6(6). С. 23-31.

24. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>

25. Дунська А., Бондаренко О. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 23-29.

26. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.

Двтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

28. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

29. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, (43).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

ось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

31. Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності. Наука і вища освіта -2021 : матеріали щорічної ХХІХ міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. 167-168.

лященко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

33. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022, (2(66)), 107–115.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

34. Кобелєва Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2022, (1), 52–57.

35. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&-z=7383>

ривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL:

ривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю п

38. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського*

п

р

державного університету. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

егомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.

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

41. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 41. С. 74-78

42. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.

ефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(14). С. 117-120.

44. Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 50. С. 102–114.

фіційний сайт ТОВ

аламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL:

47. Пандяк І. Конкурентоспроможність підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. Сер. Географічна. 2018. № 52. С. 222-231.

48. Пащук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>

49. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

50. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

51. Прожогін Д. (2025). Конкурентні переваги в системі управління к

52. Романюк І.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб. наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.

авченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління в

54. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

55. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Т. 33. С. 137–140.

56. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

57. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

58. Сусліков С.В., Клименко М.А. (2023). Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*, № 3(67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>

юханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26).

п

каченко Т. П., Тульчинська С. О. Вплив воєнних дій на економічну безпеку та

д

п

розвиток промислових підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С.6-9.

ульчинська С.О., Овсак Б.О. Детермінанти стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023, №79. С. 124–128.

62. Халімон Т. М. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_7.

63. Ходирєва О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.

64. Ходирєва О. О. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу для управління розвитком підприємства. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством»: Матеріали V Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 14-15 квіт. 2022 р. С. 544–546.

65. Храпкіна В.В. (2020). Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*, № 51, С. 245-248. DOI:

66. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89

курєнко О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, №

ульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

69. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.

рченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С.

71. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.

nsoff H. Igor. *Strategic Management* Wiley, 1989. 519 p.

73. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>
hnatenko, M., Marmul, L., & RomaniukI. (2023). Development of competitive

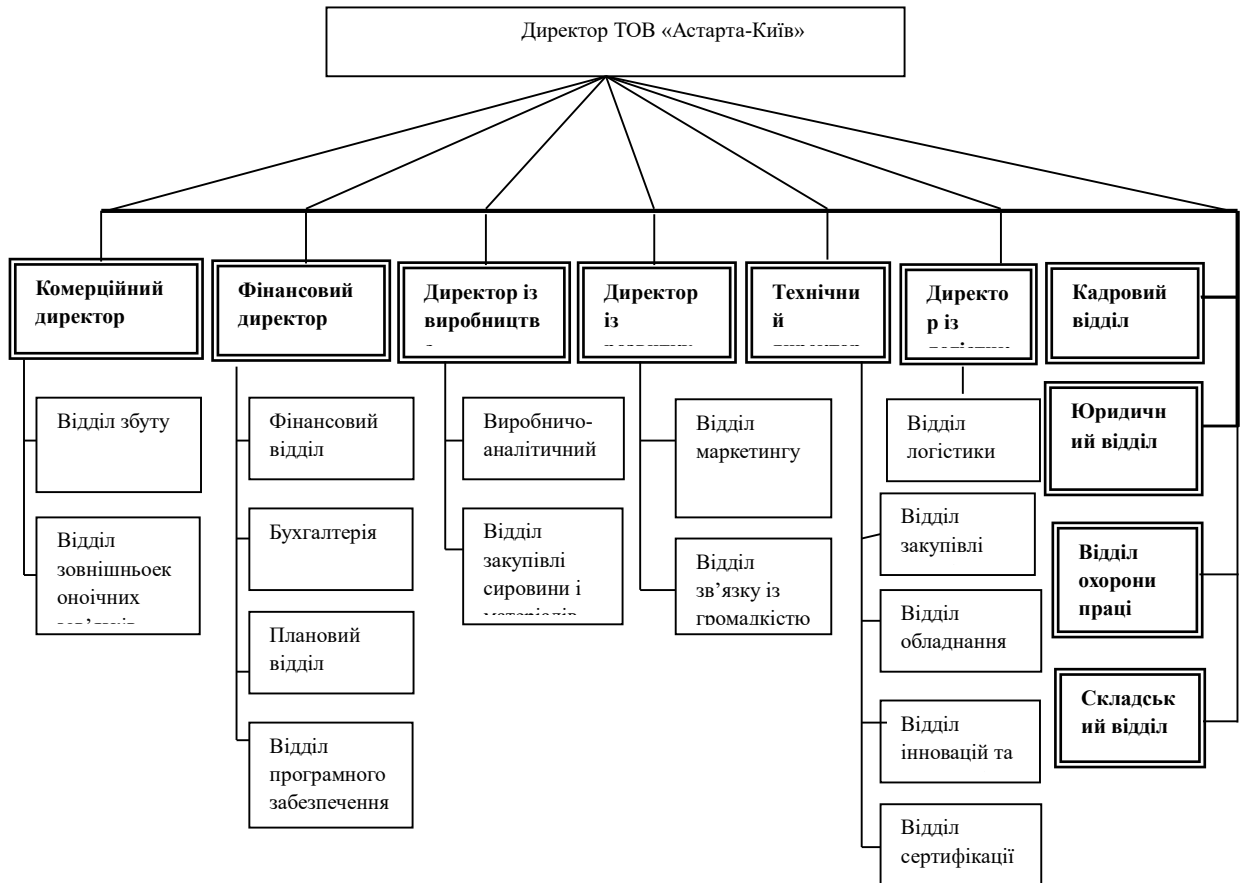
75. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *A Framework for Marketing Management, Global Edition* (6th ed.). London, England: Pearson Education.

76. *Strategies of Foreign Markets Entry: Expand Business Rightly*
URL:<http://powerbranding.ru/marketingstrategy/market-entry/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Астарта-Київ»



Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Астарта-Київ»

Фінансова звітність підприємства за 2022-2024 рр.

Фінансова звітність за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Необоротні активи Нематеріальні активи			
первісна вартість			
накопичена амортизація			
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби			
первісна вартість			
знос			
Інвестиційна нерухомість			
первісна вартість			
знос			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції			
Довгострокова дебіторська заборгованість			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи Запаси			
Виробничі запаси			
Готова продукція			
Товари			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами			
з бюджетом			
у тому числі з податку на прибуток			
з нарахованих доходів			
Інша поточна дебіторська заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти			
Рахунки в банках			
Витрати майбутніх періодів			
Інші оборотні активи			
Усього за розділом II			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс			

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках			
Додатковий капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			
Усього за розділом I			
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання			
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом			
розрахунками зі страхування			
розрахунками з оплати праці			
за одержаними авансами			
за розрахунками з учасниками			
Поточні забезпечення			
Інші поточні зобов'язання			
Усього за розділом III			
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
Баланс			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)			
Валовий: прибуток			
Інші операційні доходи			
Адміністративні витрати			
Витрати на збут			
Інші операційні витрати			
Фінансовий результат від операційної діяльності			
Інші фінансові доходи			
Фінансові витрати			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Чистий фінансовий результат: прибуток			

Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи			
первісна вартість			
накопичена амортизація			
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби			
первісна вартість			
знос			
Інвестиційна нерухомість			
первісна вартість			
знос			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції			
Довгострокова дебіторська заборгованість			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи Запаси			
Виробничі запаси			
Незавершене виробництво			
Готова продукція			
Товари			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами			
з бюджетом			
у тому числі з податку на прибуток			
з нарахованих доходів			
із внутрішніх розрахунків			
Інша поточна дебіторська заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти			
Готівка			
Рахунки в банках			
Витрати майбутніх періодів			
Інші оборотні активи			
Усього за розділом II			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс			

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках			
Додатковий капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			
Усього за розділом I			
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання			
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом			
розрахунками зі страхування			
розрахунками з оплати праці			
за одержаними авансами			
Поточні забезпечення			
Інші поточні зобов'язання			
Усього за розділом III			
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
Баланс			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)			
Валовий: прибуток			
Інші операційні доходи			
Адміністративні витрати			
Витрати на збут			
Інші операційні витрати			
Фінансовий результат від операційної діяльності			
Інші фінансові доходи			
Фінансові витрати			
Фінансовий результат до оподаткування			
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Чистий фінансовий результат			