МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к. е. н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студентка IV курсу, групи 431,
денної форми навчання,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПУРЕЙ Анна Андріївна

Керівник: к. е. н., доцент
БІЛОШКУРСЬКА Наталія Володимирівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВО-ТЕХНІЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АГРОМАТ» ……20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВО-ТЕХНІЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АГРОМАТ» ……37
ВИСНОВКИ ……...49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап функціонування економіки України, що розгортається в безпрецедентних умовах тривалого воєнного стану, глобальної макроекономічної нестабільності, стрімкої диджиталізації та порушення традиційних ланцюгів постачань, вимагає від суб'єктів господарювання кардинального перегляду підходів до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблематика постає для великих промислово-торговельних компаній та національних дистриб'юторів будівельно-оздоблювальних матеріалів, де ринкова кон'юнктура формується під прямим впливом темпів інфраструктурної відбудови, коливань валютних курсів та агресивного тиску з боку мережевих дискаунтерів. Відсутність цілісної, науково обґрунтованої системи стратегічного управління, слабка диференціація бренду та недостатнє розгортання омніканальних інструментів лояльності неминуче спричиняють стагнацію клієнтської бази, зниження фондовіддачі та втрату ринкових позицій. За таких обставин теоретичне обґрунтування та практична розробка інноваційних, багатовекторних стратегій підвищення конкурентоспроможності, орієнтованих на інтеграцію цифрових сервісів, автоматизацію логістики та раціоналізацію кадрового ресурсу, набувають критично важливого значення для фінансового захисту, оптимізації витрат і забезпечення сталого лідерства вітчизняного бізнесу.

Оцінювання сучасного стану проблеми. Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств, формування їхніх стратегічних конкурентних переваг в умовах нестабільності та цифровізації, а також механізми оцінки ринкового потенціалу знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі вчені: О. Ареф'єва (конкурентоспроможність у міжнародному цифровому просторі), Н. Вернюк,

В. Декарчук, І. Дмитрик (упровадження інноваційних методів управління конкурентоспроможністю), М. Денисенко, С. Бреус (конкурентоспроможність як чинник економічної безпеки), Ю. Лопатинський (стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу), К. Сухецька, Л. Альошкіна, А. Мовчанюк, І. Новак, Н. Пітель (конкурентоспроможність в умовах кризи), А. Ужва (конкурентоспроможність підприємства в умовах сталого розвитку) та багато інших. Водночас проблематика формування стратегії диференціації для великих імпортерів будівельних матеріалів з урахуванням кадрово-економічного дисбалансу та специфіки воєнного стану потребує подальшого поглибленого дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, комплексне оцінювання та розробка практичних рекомендацій і стратегічних напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності промислово-торговельного підприємства в умовах мінливого та кризового зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- дослідити теоретичні засади та сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, а також методики її оцінки в сучасній економічній науці;

- проаналізувати організаційно-економічний профіль, ланцюг створення цінності та динаміку ключових фінансових показників промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат»;

- провести комплексну оцінку рівня ринкової та внутрішньої конкурентоспроможності компанії відносно ключових гравців галузі;

- обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку та розробити комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності на основі інструментів диджиталізації, автоматизації складської логістики та омніканальних систем лояльності;

- розрахувати індикатори інвестиційної привабливості та оцінити прогнозний вплив запропонованих заходів на зростання ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних інструментів, механізмів та смарт-стратегій забезпечення і підвищення конкурентоспроможності промислово-торговельного підприємства в умовах макроекономічної невизначеності, воєнних загроз та високої динаміки конкурентного середовища.

Базою дослідження обрано Промислово-технічну компанію Товариство з обмеженою відповідальністю «Агромат» (код за ЄДРПОУ 21509937) – лідера та національного дистриб'ютора керамічної плитки, сантехніки і супутніх будівельно-оздоблювальних матеріалів.

Методи дослідження. Методичною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: системно-структурний аналіз (для вивчення організації як цілісної системи), порівняльний та критичний аналіз (при вивченні теоретичних концепцій), коефіцієнтний фінансово-економічний аналіз, метод багатофакторного експертного оцінювання (для розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності), метод комплексного коефіцієнта оцінки, розрахунково-аналітичний метод дисконтування грошових потоків, метод екстраполяції трендів.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що розроблена та обґрунтована Стратегія інтегрованої диференціації на основі омніканальності та диджиталізації (зокрема, впровадження інтелектуальної CRM-системи лояльності «Agromat-Smart», розгортання складської WMS-системи з AI-прогнозуванням та національної AR-маркетингової кампанії) дозволяє суттєво подолати відставання від гіпермаркетів мас-маркету, ліквідувати кадрово-економічний дисбаланс, оптимізувати операційні витрати на збут і забезпечити фінансово-аналітичне підґрунтя для подальшого зміцнення статусу лідера вітчизняного ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підприємства здійснюють діяльність у складному, мінливому та нестабільному середовищі. Загострення конкуренції, посилення глобалізаційних процесів, швидкий розвиток технологій і постійна зміна споживчих потреб істотно ускладнюють умови функціонування бізнесу. Водночас вагомий вплив мають зовнішні чинники, зокрема економічні та політичні зміни, що створюють додаткові ризики для стабільної діяльності підприємств. За таких умов компаніям уже недостатньо забезпечувати лише результативність поточних операцій – необхідно вміти швидко адаптуватися до нових обставин, ефективно реагувати на виклики та пристосовуватися до змін у конкурентному середовищі.

У зв’язку з цим особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю підприємства як одна з визначальних передумов його успішного розвитку в ринковій економіці. Значущість цього процесу полягає в тому, що конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства утримувати стійкі позиції на ринку, ефективно суперничати з іншими суб’єктами господарювання, задовольняти потреби споживачів і формувати позитивну ділову репутацію. Завдяки ефективному управлінню конкурентоспроможністю підприємства можуть забезпечувати стабільність своєї діяльності, посилювати ринкові переваги та створювати основу для довгострокового зростання навіть за умов невизначеності та постійних змін [6, с. 26].

Нині в науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Різні науковці трактують його по-різному залежно від напряму досліджень та акцентів у науковому аналізі. Одні автори основну увагу приділяють внутрішнім ресурсам,

можливостям і потенціалу підприємства, інші зосереджуються на впливі зовнішнього середовища, ринкової кон’юнктури та конкурентних чинників.

Така багатоманітність підходів пояснюється складністю самої категорії конкурентоспроможності, яка поєднує економічні, організаційні, соціальні, управлінські та інноваційні аспекти функціонування підприємства. У результаті формується широкий спектр наукових поглядів, що свідчить про багатогранний, динамічний і комплексний характер цього явища (табл. 1.1).

Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» у науковій літературі. Різні автори розглядають його з різних позицій, що підтверджує складний і багатогранний характер цього явища.

Частина науковців дотримується процесного підходу, визначаючи управління конкурентоспроможністю як безперервний процес дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому випадку увага приділяється аналізу середовища, оцінці потенціалу підприємства, формуванню та реалізації стратегії.

Інші дослідники використовують системний підхід і розглядають його як цілісну систему взаємопов’язаних елементів: мети, принципів, методів і функцій управління. Це підкреслює комплексність управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства. Поширеним є також стратегічний підхід, за яким управління конкурентоспроможністю пов’язується з розробленням і реалізацією стратегій, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг. Окремі автори акцентують увагу на ресурсно-орієнтованому підході, де ключове значення мають ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції та оптимізація діяльності підприємства.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною категорією, що поєднує процесний, системний, стратегічний і ресурсний підходи. Його доцільно розглядати як безперервний та цілеспрямований процес формування і підтримання конкурентних переваг шляхом ефективного

використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Наукові погляди до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення поняття
Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. [4, с. 36]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес формування, реалізації та коригування стратегії підприємства, спрямований на забезпечення його стійких конкурентних переваг у динамічному середовищі».
Вараксіна О. В. [7, с. 71]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплексна діяльність, що охоплює аналіз, планування, організацію та контроль за ефективним використанням ресурсів з метою досягнення високих позицій на ринку».
Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [18, с. 68]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це системний процес, що включає моніторинг, оцінку та коригування конкурентної стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей».
Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. [20, с. 110]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів та адаптацію до ринкових умов».
Пляшко О. С., Хомич С. В. [22, с. 206]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – процес, що забезпечує можливості, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління (мета, об'єкт і суб'єкт, методи, принципи, функції), зорієнтованих на досягнення визначених цілей і формування конкурентних переваг».
Сахно І. В. [25, с. 99]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, що передбачає розробку та реалізацію стратегії, спрямованої на досягнення та підтримку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі».
Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М. [27, с. 125]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення високої якості продукції та ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг».
Сусліков С. В., Клименко М. А. [28, с. 57]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це інтегрований підхід до формування та реалізації стратегії, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища».
Храпкіна В. В. [35, с. 246]	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, що включає аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх можливостей та розробку заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності».

Водночас управління конкурентоспроможністю має багаторівневий характер і охоплює оперативний, тактичний та стратегічний рівні. Оперативний рівень

спрямований на вирішення поточних завдань, тактичний – на досягнення середньострокових цілей, а стратегічний забезпечує довгостроковий розвиток і зміцнення ринкових позицій підприємства [8, с. 26].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує його здатність прогнозувати зміни ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Воно передбачає визначення довгострокових цілей розвитку, розробку відповідних стратегій і їх практичну реалізацію. Характерною рисою такого підходу є його комплексність, що поєднує ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток, гнучкість бізнес-процесів та адаптацію до зовнішніх викликів [19].

Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й певною мірою впливати на них, формуючи попит, поведінку споживачів і конкурентне середовище. Він охоплює визначення та розвиток конкурентних переваг, ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства, а також підготовку до можливих ризиків, що в сукупності забезпечує його довгострокову стійкість. У цілому стратегічне управління поєднує функції прогнозування, планування, організації та контролю, орієнтуючись на зміцнення позицій підприємства на ринку. Воно визначає ключові напрями розвитку, формує основу конкурентних переваг і забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, створюючи передумови для досягнення довгострокових цілей (рис. 1.1).

Кожна з наведених цілей відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства та його здатності ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Формування конкурентних переваг полягає у створенні унікальних характеристик продукції, послуг або внутрішніх процесів, що вирізняють підприємство серед конкурентів і сприяють залученню та утриманню клієнтів.

Забезпечення стійкого розвитку передбачає орієнтацію на довготривалу перспективу через прогнозування змін, адаптацію стратегій та підтримання фінансової й організаційної стабільності.

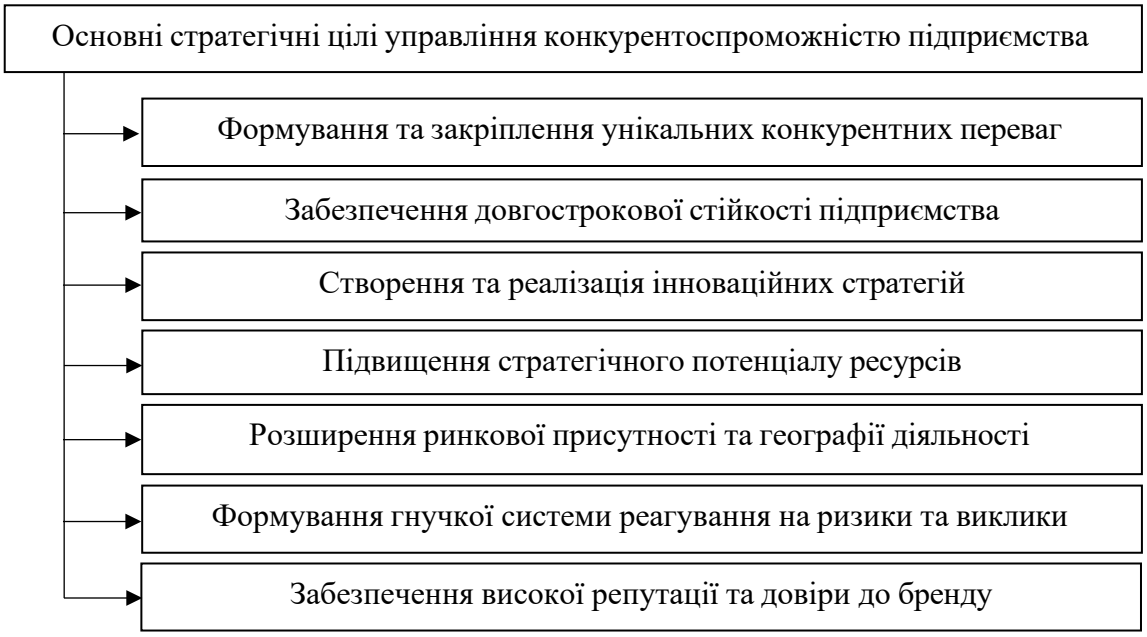


Рис. 1.1. Основні стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства *

** Сформовано за даними, наведеними у [14, с. 133].*

Важливим напрямом є інноваційний розвиток, який охоплює впровадження нових технологій та сучасних управлінських підходів, що підвищують ефективність діяльності та дозволяють швидко реагувати на ринкові виклики. Не менш значущим є раціональне використання ресурсів, що передбачає ефективне управління фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

До ключових завдань також належить розширення ринків збуту шляхом виходу на нові сегменти та географічні напрямки, що сприяє зростанню прибутковості та зниженню ризиків. Водночас підприємство повинно забезпечувати гнучкість у реагуванні на ризики через систему моніторингу та оперативного прийняття рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Окрему роль відіграє формування позитивної репутації, яке базується на якості продукції, рівні сервісу, корпоративній культурі та довірі з боку споживачів. У сукупності ці цілі формують основу стійкої та ефективної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [7, с. 133].

Цілі стратегічного управління конкурентоспроможністю визначають основні напрями розвитку підприємства та його довгострокові пріоритети. Вони орієнтовані на забезпечення стійкості, зміцнення ринкових позицій, розвиток ресурсного й інноваційного потенціалу та здатність адаптуватися до змін. У сукупності ці цілі формують цілісну систему, що забезпечує як поточну ефективність, так і перспективний розвиток підприємства.

Водночас результативність діяльності значною мірою залежить від дотримання принципів стратегічного управління, які визначають орієнтири для формування цілей, розроблення стратегій і прийняття управлінських рішень, забезпечуючи узгодженість і довгострокову ефективність [16, с. 79].

Ключові принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

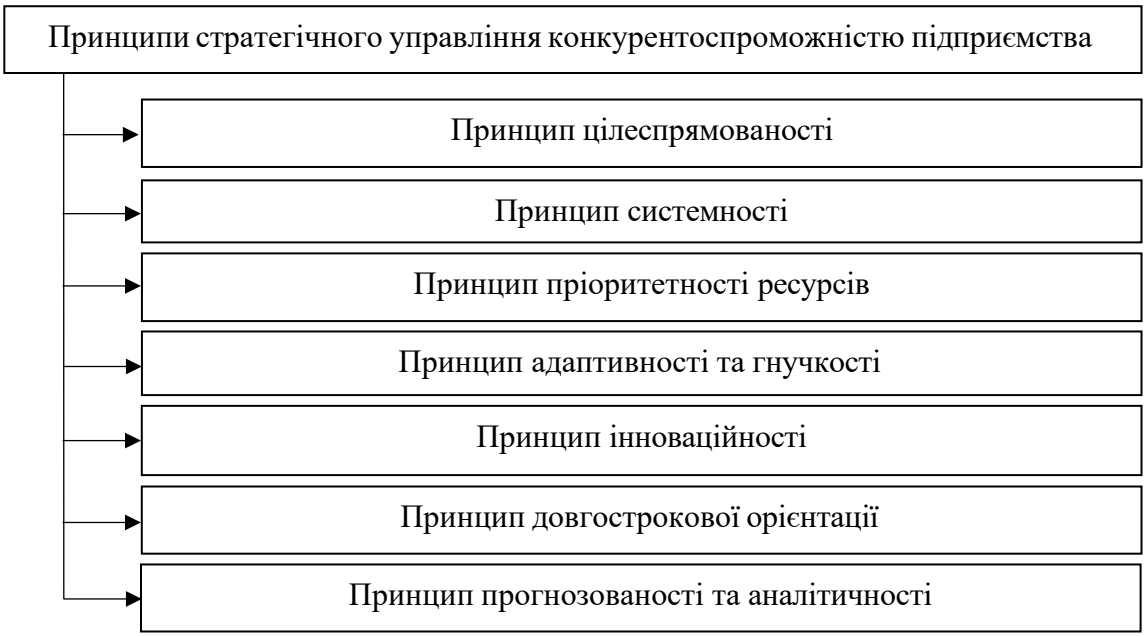


Рис. 1.2. Принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*

** Сформовано за даними, наведеними у [26, с. 363; 33, с. 153].*

Доцільно детальніше охарактеризувати принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, які формують основу ефективної управлінської діяльності.

Передусім, принцип цілеспрямованості передбачає підпорядкування всіх управлінських рішень досягненню стратегічних цілей і формуванню конкурентних переваг, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів. Водночас принцип системності акцентує увагу на розгляді підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи, де всі елементи функціонують узгоджено та спрямовані на досягнення спільного результату.

Не менш важливим є принцип пріоритетності ресурсів, який передбачає концентрацію обмежених ресурсів на найбільш ефективних напрямах розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває принцип адаптивності та гнучкості, що забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати обрану стратегію.

Принцип інноваційності орієнтує підприємство на постійне впровадження нових технологій і управлінських підходів як основу формування довгострокових конкурентних переваг. Поряд із цим принцип довгострокової орієнтації визначає необхідність фокусування на перспективному розвитку, а не лише на короткострокових результатах.

Важливу роль відіграє також принцип комплексності та інтегрованості, який передбачає узгодження всіх функціональних сфер діяльності підприємства в межах єдиної стратегії. Доповнює його принцип прогнозованості та аналітичності, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на основі аналізу тенденцій і прогнозування змін ринкового середовища.

У сукупності ці принципи створюють цілісну основу стратегічного управління, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку [26, с. 363].

Отже, дотримання зазначених принципів формує підґрунтя для розроблення дієвих стратегій і їх успішного впровадження. Вони забезпечують узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми викликами, сприяють довгостроковій стабільності та водночас підвищують гнучкість і здатність до адаптації. Саме ці принципи визначають результативність стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Узагальнюючи, стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства та збереження його позицій у мінливому ринковому середовищі, забезпечуючи комплексний вплив на всі напрями діяльності.

Його застосування дає змогу не лише ефективно використовувати ресурси, а й оперативно реагувати на зміни у споживчих потребах, технологіях і ринкових тенденціях. Воно охоплює визначення місії, постановку цілей, розроблення й реалізацію стратегій, а також контроль їх виконання з урахуванням ризиків і невизначеності.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як безперервний інтегрований процес, що поєднує системність, інноваційність, адаптивність і орієнтацію на довгостроковий розвиток, забезпечуючи стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є основою його стабільного розвитку та ефективної діяльності в умовах ринку. Вона відображає здатність раціонально використовувати ресурси, забезпечувати оптимальне співвідношення ціни й якості продукції та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Її оцінювання виступає важливим інструментом управління, оскільки дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, визначити можливості зростання та потенційні ризики. Для цього застосовують різні методи – від простих порівнянь до комплексних багатофакторних моделей, вибір яких залежить від мети аналізу, доступності даних і специфіки діяльності підприємства [13].

Моделі структурного та стратегічного аналізу виступають важливими інструментами комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють всебічно дослідити як внутрішній потенціал компанії (ресурси, компетенції, організаційні можливості), так і зовнішнє середовище її функціонування, включаючи ринкову позицію, конкурентів та ключові фактори впливу.

Застосування таких моделей забезпечує можливість виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення його стратегічних переваг та потенційних загроз. Важливою особливістю є поєднання стратегічного бачення з аналітичним підходом до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що робить результати більш обґрунтованими та практично значущими.

На основі отриманих результатів формуються управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності та визначаються пріоритетні напрями розвитку підприємства, спрямовані на зміцнення його конкурентних позицій [23]. Основні моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства узагальнені в табл. 1.2.

Моделі структурного та стратегічного аналізу забезпечують комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, оскільки враховують як його внутрішній ресурсний потенціал, так і вплив зовнішнього ринкового середовища. Вони дають змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити ключові фактори успіху та сформувати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

До переваг таких моделей належать інтеграція різних аспектів функціонування підприємства, поєднання внутрішнього й зовнішнього аналізу, а також наочність отриманих результатів. Разом із тим, їх застосування потребує значного обсягу достовірної інформації, може бути методично складним і частково залежить від суб’єктивності оцінювання. Саме тому доцільним є використання кількох аналітичних підходів у поєднанні для підвищення точності

результатів.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства*

Модель	Суть
SWOT-аналіз	Ця модель дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства, виявляючи його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз допомагає визначити, у яких напрямках підприємство має конкурентні переваги, а де потрібно покращувати показники для зміцнення позицій на ринку. Він дозволяє поєднати внутрішній потенціал підприємства із зовнішнім середовищем для прийняття стратегічних рішень.
Модель Портера «П'ять сил»	Використовується для оцінки конкурентного тиску на підприємство та його здатності зберігати сильні позиції на ринку. Аналізує загрозу нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу замінників і рівень конкуренції серед існуючих гравців. Ця модель дозволяє виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та спрямувати стратегію на посилення своїх переваг.
Модель McKinsey/7S	Дозволяє оцінити внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства через аналіз семи взаємопов'язаних елементів: стратегія, структура, системи, стиль управління, персонал, навички та спільні цінності. Модель допомагає визначити, які внутрішні ресурси та компетенції забезпечують перевагу підприємству над конкурентами і які аспекти потребують удосконалення для підвищення ефективності.

* *Сформовано за даними, наведеними у [29].*

Узагальнюючи, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися на основі комплексного застосування різних груп методів – матричних, експертних, розрахункових, розрахунково-графічних та моделей структурного і стратегічного аналізу. Кожна з них виконує свою функцію: одні забезпечують кількісну об'єктивність, інші – якісну інтерпретацію або стратегічне бачення. Їх поєднання дозволяє сформувати повну та збалансовану оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначити його позиції на ринку, виявити ризики та потенційні можливості, а також розробити ефективну стратегію розвитку. У результаті це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню довгострокових конкурентних позицій підприємства.

Отже, у сучасних умовах жорсткої конкуренції, глобалізації та швидких технологічних змін стратегічне управління конкурентоспроможністю

підприємства виступає ключовим чинником його виживання та сталого розвитку. Воно дає змогу не лише адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, а й активно формувати конкурентні переваги, прогнозувати ринкові трансформації та забезпечувати довгострокову стійкість. Важливою складовою є стратегічний підхід, який поєднує визначення довгострокових цілей (формування конкурентних переваг, інноваційний розвиток, розширення ринків, підтримання репутації) з дотриманням фундаментальних принципів: цілеспрямованості, системності, адаптивності, інноваційності та комплексності.

Оцінювання конкурентоспроможності на основі моделей структурного та стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, модель Портера «П’ять сил», McKinsey 7S) дозволяє комплексно дослідити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства у взаємозв’язку із зовнішнім середовищем, що є основою для обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, теоретичне осмислення стратегічного управління конкурентоспроможністю формує методологічну базу для подальшого практичного дослідження та розроблення дієвих механізмів підвищення конкурентних позицій підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВО-ТЕХНІЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АГРОМАТ»

Промислово-технічна компанія у вигляді Товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» (код за ЄДРПОУ 21509937) зареєстрована та стабільно функціонує на вітчизняному ринку як беззаперечний лідер, провідний імпортер, виробник та дистриб'ютор керамічної плитки, санітарної кераміки, меблів для ванних кімнат, супутніх будівельних матеріалів та індивідуальних дизайнерських рішень. Свою ринкову історію компанія розпочала у 1993 році, трансформувавшись за три десятиліття активної діяльності з невеликого торговельного підприємства на потужну національну мережу, що налічує десятки спеціалізованих мультибрендових комплексів і шоурумів по всій території України, а також унікальний за своїми масштабами логістичний комплекс європейського рівня.

Місія ПТК ТОВ «Агромат» полягає у забезпеченні роздрібних споживачів, професійних дизайнерів, архітекторів та великих B2B-контрагентів (забудовників) ексклюзивною, екологічно безпечною та високотехнологічною продукцією найкращих світових брендів, формуючи сучасну культуру затишку, впроваджуючи інноваційні європейські стандарти клієнтського сервісу та сприяючи сталому розвитку вітчизняного будівельного сектору на засадах високої соціальної та корпоративної відповідальності.

На основі офіційних реєстраційних даних та виробничо-комерційних специфікацій компанії, ключовими напрямами її операційної діяльності є: гуртова та роздрібна торгівля широким асортиментом кахлю, керамограніту, мозаїки, сантехнічного обладнання та клінкеру; проектування й дистрибуція ексклюзивних інтер'єрних рішень; прямий імпорт продукції понад 1000 провідних світових

торгових марок з Італії, Іспанії, Польщі, Німеччини та інших країн; розвиток власного бренда «AGROMAT»; а також надання комплексних сервісних рішень, що включають тривимірне візуальне моделювання інтер'єрів, розрахунок специфікацій матеріалів, інтелектуальне управління ланцюгами постачань та каскадну логістику товарів безпосередньо на об'єкти будівництва.

Аналізована організаційна структура ПТК ТОВ «Агромат» побудована за лінійно-функціональним принципом із чітко вираженою матрично-дивізіональною структуризацією комерційного та логістичного блоків, що повністю відповідає потребам великого національного дистриб'ютора (рис. 2.1).

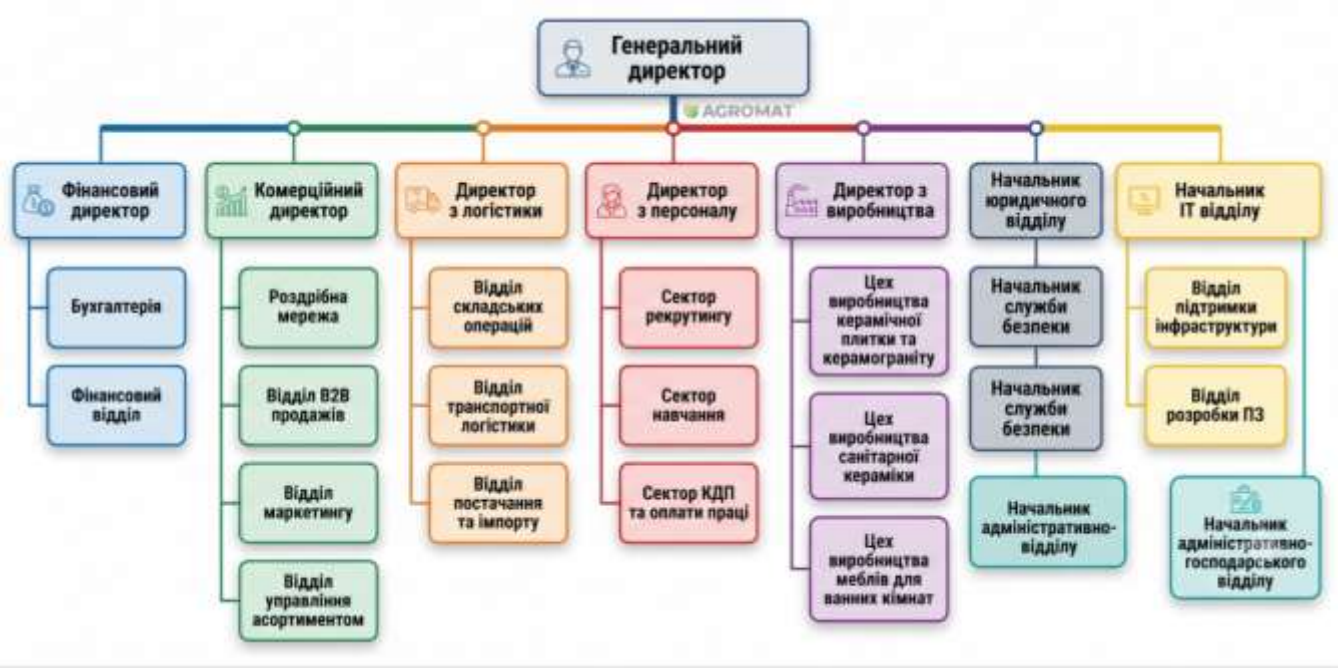


Рис. 2.1. Організаційна структура ПТК ТОВ «Агромат» (станом на 31.12.2025)*

** Сформовано автором на основі [32].*

Вертикаль управління замикається на Генеральному директорі, якому підпорядковані ключові топ-менеджери: фінансовий, комерційний, виробничий директори, а також директори з логістики та персоналу, що забезпечує збалансоване охоплення всіх сфер операційної діяльності. Стратегічний фокус компанії на безперебійному русі товарних потоків відображається у потужному логістичному крилі (відділи складських операцій, транспортної логістики,

постачання та імпорту), тоді як комерційний блок диференційований на роздрібну мережу та B2B-продажі для ефективного обслуговування різних сегментів клієнтів. Наявність у структурі спеціалізованої дирекції з персоналу з виокремленими секторами рекрутингу та навчання, а також розвиненого IT-відділу та служби безпеки свідчить про високий рівень інституціоналізації компанії, орієнтацію на цифровізацію процесів та системне зміцнення внутрішнього кадрового й безпекового контуру.

Сучасні вимоги ринкового середовища та значне масштабування бізнесу змушують топ-менеджмент активно впроваджувати елементи крос-функціональної та командно-проєктної взаємодії. Організаційна архітектура поєднує стабільні функціональні блоки (департамент закупівель та імпорту, логістичний комплекс, HR-департамент, фінансово-юридична служба, роздрібна мережа салонів) з гнучкими проєктними групами, що спеціалізуються на роботі з великими корпоративними замовниками (департамент B2B-продажів), взаємодії з дизайнерською спільнотою (КАРКАС) та супроводі електронної комерції (e-commerce). Така побудова вимагає від персоналу високого рівня крос-функціональної координації, оперативності комунікацій та розвинених адаптаційних спроможностей у межах групової роботи.

Стратегічні ринкові позиції ПТК ТОВ «Агромат» суттєво посилилися навіть у надскладний період воєнного стану. Свідома орієнтація компанії на диверсифікацію логістичних маршрутів, збереження кадрового ядра та активну участь у проєктах відбудови зруйнованої інфраструктури України дозволила стабілізувати бізнес-процеси. Компанія успішно виступила гарантом надійності для національного будівельного ринку, надавши клієнтам суверенну альтернативу, що повністю базується на прозорих європейських контрактах, безперебійній роботі складських терміналів та адаптивній ціновій політиці.

Цінова модель дистриб’юторської взаємодії діє за принципом прогресивного каскадного тарифікування. Вартість оптових партій продукції безпосередньо

прив’язана до регулярності, обсягів та профілю закупівель клієнтом, що дозволяє залучати як невеликі приватні будівельні бригади й студії дизайну, так і масові національні мережі та великі девелоперські холдинги. Організаційний механізм передбачає диференційовані профілі доступу клієнтів в особистих кабінетах із автоматичним розрахунком накопичувальних знижок, наданням маркетингових преференцій та спільним фінансуванням регіональних шоурумів, що вимагає від менеджерів з продажу глибоких техніко-економічних знань та вміння працювати в командних інтерфейсах для запобігання комунікативним збоям чи утворенню простроченої дебіторської заборгованості.

Ключовим елементом внутрішнього аналізу є ланцюг створення цінності, який відображає, як ресурси компанії перетворюються на кінцевий продукт для споживача. У промислово-технічній компанії ТОВ «Агромат» він охоплює всі основні етапи діяльності – від роботи з постачальниками та формування асортименту до продажу й сервісного обслуговування. Кожен із них формує додану вартість і впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Ефективна взаємодія підрозділів забезпечує якість продукції, швидкість обслуговування та задоволеність клієнтів. Аналіз ланцюга дозволяє визначити найбільш цінні процеси та напрями їх оптимізації (табл. 2.1).

Ланцюг створення цінності ПТК ТОВ «Агромат» відображає послідовність внутрішніх процесів, через які формується кінцева споживча цінність продукції та забезпечується конкурентоспроможність компанії.

1. Вхідна логістика. Компанія співпрацює з провідними європейськими постачальниками та отримує якісну продукцію на вигідних умовах. Сучасні складські системи та облік забезпечують ефективне зберігання, мінімізацію витрат і стабільність поставок.

2. Операційні процеси. Відбувається перевірка якості, оновлення асортименту та управління запасами з використанням ERP-систем. Це дозволяє точно планувати ресурси та швидко реагувати на зміни попиту.

Таблиця 2.1

Ланцюг створення цінності ПТК ТОВ «Агромат»*

Етап ланцюга створення цінності	Зміст діяльності на підприємстві	Результат / створена цінність
Вхідна логістика	Імпорт товарів від європейських виробників (Італія, Іспанія, Польща та ін.); розвинена система складів і управління запасами.	Забезпечення стабільного постачання продукції високої якості; зменшення логістичних витрат.
Операції (внутрішні процеси)	Контроль якості, комплектація, оновлення асортименту, Впровадження ERP-систем для управління запасами.	Оптимізація внутрішніх процесів, зниження помилок і втрат, підвищення ефективності роботи.
Вихідна логістика	Організація доставки по всій Україні, власний транспорт і партнерські перевізники, ефективна система обробки замовлень.	Своєчасна доставка товарів у торгові точки та клієнтам, підвищення рівня сервісу.
Маркетинг і збут	Розвиток торговельної мережі, онлайн-продажі, 3D-візуалізація, доповнена реальність, відеоконсультації, програми лояльності.	Збільшення обсягів продажів, покращення клієнтського досвіду, формування позитивного іміджу бренду.
Сервіс (післяпродажне обслуговування)	Сервісний центр, консультаційна підтримка, гарантійне обслуговування, порізка плитки, доставка по Україні.	Підвищення задоволеності клієнтів, формування довгострокової лояльності до компанії.

* *Сформовано автором на основі [25].*

3. Вихідна логістика. Доставка здійснюється по всій Україні власним транспортом і через партнерів, включаючи онлайн-замовлення. Це забезпечує своєчасність постачання та безпечне транспортування крихкої продукції.

4. Маркетинг і збут. Компанія застосовує омніканальний підхід, поєднуючи офлайн-мережу та інтернет-магазин. Використовуються цифрові інструменти (3D-візуалізація, консультації, AR), а також акції та співпраця з дизайнерами для підвищення лояльності клієнтів.

5. Сервіс. ПТК ТОВ «Агромат» забезпечує консультації, гарантійне обслуговування, додаткові послуги (порізка плитки) та доставку по Україні, формуючи довгострокові відносини з клієнтами.

Загалом, ефективна взаємодія всіх етапів ланцюга дозволяє компанії підтримувати високу якість сервісу та зміцнювати свої ринкові позиції.

Ланцюг створення цінності ПТК ТОВ «Агромат» є цілісною системою взаємопов’язаних процесів – від закупівель і логістики до маркетингу та сервісу,

які спільно формують цінність для клієнта. Завдяки цифровізації, ефективній координації підрозділів і розвитку інфраструктури компанія забезпечує стабільне зростання, підвищує операційну ефективність і зміцнює конкурентні позиції, одночасно формуючи довіру та лояльність споживачів.

Для більш глибокого аналізу внутрішнього середовища доцільно розглянути фінансовий стан і ключові бізнес-процеси компанії. Відповідно до консолідованої фінансової звітності, складеної за МСФЗ, ПТК ТОВ «Агромат» демонструє стабільні результати діяльності [32]. Проведемо аналіз динаміки основних показників за даними табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників ПТК ТОВ «Агромат» за 2021-2025 рр. (тис. грн)*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміни у 2025 р., порівняно з 2021 р. (+/–)
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2817695	2159529	3139293	3414159	3594278	+776583
2. Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг)	2302443	1738950	2526440	2734015	2796287	+493844
3. Валовий прибуток	515252	420579	612853	680144	797991	+282739
4. Чистий прибуток	132603	70442	115474	77342	148071	+15468
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1060	978	982	958	908	–152
6. Середньорічна вартість:						
– необоротних активів	467932	507097	551626	531948	544606	+76674
– оборотних активів	1639105	1666600	2090710	2113560	2364070	+724965
– власного капіталу	1004573	1055015	1125989	1158823	1279044	+274471
– довгострокових зобов’язань	134640	139184	271950	230708	244667	+110027
– поточних зобов’язань	967824	979498	1244397	1255997	1384965	+417141
7. Адміністративні витрати	103365	82421	122218	157222	165000	+61635
8. Витрати на збут	256839	192821	274029	332974	350000	+93161
9. Рентабельність активів, %	6,29	3,24	4,37	2,92	5,09	-1,20
10. Рентабельність власного капіталу, %	13,20	6,68	10,26	6,67	11,58	-1,62
11. Рентабельність оборотних активів, %	8,09	4,23	5,52	3,66	6,26	-1,83
12. Валова рентабельність продаж, %	18,29	19,48	19,52	19,92	22,20	+3,92
13. Коефіцієнт фінансової автономії	0,48	0,49	0,43	0,44	0,44	-0,04
14. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,69	1,70	1,68	1,68	1,71	+0,01
15. Мультиплікатор капіталу	2,10	2,06	2,35	2,28	2,27	+0,18
16. Дохід на 1 працівника, тис. грн/особа	2658,20	2208,11	3196,84	3563,84	3958,46	+1300,25
17. Середня заробітна плата працівника до оподаткування, грн/місяць	10015	8522	12406	17305	21398	+11383

** Сформовано та проведено розрахунки за даними [32].*

Глибокий аналітичний розбір динаміки та структури фінансово-економічних показників ПТК ТОВ «Агромат» за період 2021–2025 рр., представлених у табл. 2.2, дозволяє ідентифікувати ключові закономірності ринкової адаптації підприємства, оцінити його антикризову стійкість та розкрити характер взаємозв'язку між операційною ефективністю і кадровим потенціалом в умовах макроекономічних викликів воєнного стану.

Динаміка доходів, прибутковості та маржинальності продажів. Аналіз першої групи показників свідчить, що підприємство зазнало суттєвого шокового впливу на початковому етапі повномасштабного вторгнення, проте продемонструвало високу швидкість відновлення. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році скоротився на 23,36 % (до 2 159 529 тис. грн) порівняно з довоєнним 2021 роком (2 817 695 тис. грн). Проте вже у 2023 році компанія повністю компенсувала падіння, згенерувавши 3 139 293 тис. грн виручки, а наприкінці досліджуваного періоду (2025 рік) зафіксувала свій історичний максимум продажів – 3 594 278 тис. грн. За досліджуваний період доходи зросли на 27,6 %. Траєкторія чистого прибутку мала більш волатильний характер: впавши у 2022 році майже вдвічі (до 70 442 тис. грн), у 2023 році показник відновився до 115 474 тис. грн, проте у 2024 році знову скоригувався до 77 342 тис. грн. Фінал періоду (2025 рік) відзначився масштабним піднесенням – чистий прибуток досяг 148 071 тис. грн (абсолютний загальний приріст +15 468 тис. грн або 11,7 %). Прикметно, що валова рентабельність продажів демонструвала безперервне та послідовне зростання протягом усього часового горизонту: з 18,29 % у 2021 році до 22,20 % у 2025 році (+3,92 %). Це свідчить про високу якість комерційного менеджменту, оптимізацію ланцюгів постачань, гнучке каскадне ціноутворення та здатність компанії утримувати вигідну маржу при реалізації імпортних та власних будівельних матеріалів.

Аналіз операційних витрат та їхнього тиску на прибуток. Попри позитивну динаміку валового прибутку (+282 739 тис. грн), внутрішнє середовище компанії перебувало під жорстким витратним тиском. Протягом 2021–2025 рр. відбулося стрімке нарощення накладних витрат суб'єкта господарювання. Адміністративні витрати ПТК ТОВ «Агромат» зросли зі 103 365 тис. грн до 165 000 тис. грн (+59,6 %), а витрати на збут збільшилися з 256 839 тис. грн до 350 000 тис. грн (+36,27 %). Саме випереджаюче зростання адміністративних та комерційних витрат у 2024 році стало причиною тимчасового падіння чистого прибутку, оскільки розширення роздрібної мережі салонів та диджиталізація процесів вимагали капітальних стартових вкладень. Стабілізувати ситуацію вдалося лише у 2025 році завдяки жорсткому контролю за собівартістю (яка зростала значно повільніше за виручку) та оптимізації внутрішньої логістики складських терміналів.

Фінансова стійкість, манова капіталізація та ліквідність. Спираючись на балансові параметри, слід відзначити масштабне розширення майнового комплексу компанії. Середньорічна вартість оборотних активів злетіла на 44,23 %, досягнувши у 2025 році 2 364 070 тис. грн, що вказує на накопичення високоліквідних запасів та розширення комерційного B2B-кредитування. Власний капітал компанії продемонстрував стабільний приріст на +274 471 тис. грн (до 1 279 044 тис. грн у 2025 році). Фінансова архітектура ПТК ТОВ «Агромат» є помірно залежною від зовнішніх запозичень: коефіцієнт фінансової автономії протягом п'яти років коливався в межах безпечного коридору 0,43–0,49 (при фінальному значенні 0,44), що підтверджує збереження належного рівня суверенності від кредиторів. Мультиплікатор капіталу зріс з 2,10 до 2,27, відображаючи раціональне використання фінансового важеля для максимізації віддачі для інвесторів. Одночасно з цим, коефіцієнт поточної ліквідності утримувався на зразковому еталонному рівні (1,68–1,71 при нормативі > 1,5), що

свідчить про абсолютну платоспроможність компанії та наявність міцного фінансового щита для покриття короткострокових зобов'язань.

Аналіз показників рентабельності за логікою Дюпона. Інтегральні індикатори ефективності (ROA та ROE) зазнали регресивного тиску у середньостроковій перспективі, але зафіксували тенденцію до відновлення наприкінці періоду. Рентабельність активів (ROA) після падіння у 2024 році до критичних 2,9 % відновилася у 2025 році до 5,1 % (загальна зміна за 5 років склала -1,20 %). Аналогічно, рентабельність власного капіталу (ROE) скоригувалася з довоєнних 13,2 % до 11,6 % у 2025 році. Зниження кінцевої віддачі на капітал при одночасному зростанні валової маржинальності продажів унаочнює, що компанія зіткнулася з падінням оборотності активів на тлі розширення капітальної бази. Великі інвестиції у необоротне майно та хмарну інфраструктуру потребують певного часу для виходу на повну проєктну потужність.

Взаємозв'язок фінансових результатів із кадровою екосистемою. Найбільш показовим індикатором, який формує аналітичний місток до теми дослідження, є трансформація кадрової архітектури підприємства. Протягом 2021–2025 років ПТК ТОВ «Агромат» проводило жорстку політику оптимізації штату: середньооблікова чисельність працівників безперервно скорочувалася, зменшившись із 1060 до 908 осіб (абсолютне вивільнення склало -152 фахівці). Проте таке інтенсивне скорочення персоналу відбувалося на тлі масштабного збільшення обсягів діяльності, що зумовило колосальний злет індивідуальної продуктивності праці. Дохід на одного працівника зріс на 48,91 %, досягнувши у 2025 році 3 958,46 тис. грн на особу.

Водночас компанія була змушена проводити агресивне матеріальне стимулювання для утримання кадрового ядра в умовах дефіциту на ринку праці: середня заробітна плата працівника до оподаткування злетіла більш ніж удвічі – з 10 015 грн у 2021 році до 21 398 грн у 2025 році (+113,7 %). Управлінське порівняння зафіксованих індексів виявляє глибокий дисбаланс: темпи зростання

середньої заробітної плати (213,6 %) суттєво випередили темпи зростання індивідуального виробітку (148,9 %). Така негативна тенденція створює критичне навантаження на фонд оплати праці та безпосередньо загрожує кадровому й фінансово-економічному захисту бізнесу. Компанія компенсує це зростанням інтенсивності праці наявних працівників, що неминуче веде до їхнього психологічного вигорання, стартового стресу новачків та ризику прихованої плинності кадрів у збутовому та логістичному блоках.

Отже, проведений комплексний аналіз організаційно-економічних параметрів та фінансово-господарської діяльності ПТК ТОВ «Агромат» свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі компанії до масштабних кризових викликів воєнного стану, що підтверджується досягненням історичного максимуму чистого доходу у 2025 році на рівні 3,6 млрд. грн та відновленням обсягу чистого прибутку до 148 млн грн. Разом із тим, детальна діагностика внутрішнього середовища компанії виявила наявність глибинного кадрово-економічного дисбалансу, коли темпи зростання середньої заробітної плати (+113,66 %) суттєво випередили темпи підвищення індивідуального виробітку (+148,91 %), що створює надмірне фінансове навантаження на фонд оплати праці та загрожує стабільності операційної маржинальності бізнесу. Виявлена закономірність доводить, що вичерпання екстенсивних методів підвищення інтенсивності праці персоналу на тлі послідовного скорочення штату до 908 осіб вимагає розробки нових стратегічних орієнтирів розвитку. Оскільки стійкість системи стратегічного управління будь-якого промислово-торговельного гіганта безпосередньо визначається його здатністю утримувати ринкові позиції під впливом зовнішніх деструкцій, критично важливого значення набуває глибоке емпіричне оцінювання поточної конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з ключовими гравцями галузі, що дозволить чітко ідентифікувати ринкові переваги компанії та обґрунтувати вектори її подальшого кадрово-економічного захисту.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективно функціонувати на ринку, протистояти конкурентному тиску та своєчасно адаптуватися до макроекономічних викликів. Оцінка цього показника дає змогу виявити сильні й слабкі сторони компанії та сформувати напрями для зміцнення ринкових позицій у порівнянні з основними гравцями ринку – ТОВ «Епіцентр К» та ПП «Лео Кераміка».

Найвагоміші фактори для оцінки конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» та їхні коефіцієнти вагомості, розраховані на основі експертних оцінок за 10-бальною шкалою, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фактори конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» та оцінка їх вагомості*

Фактор	Межі оцінки фактору (за 10-бальною шкалою)	Значення одиничного ступеню вагомості (a_i)
1. Якість продукції та будматеріалів	0-10	0,08
2. Асортимент товарів	0-10	0,08
3. Цінова політика	0-10	0,08
4. Імідж та репутація бренду	0-10	0,07
5. Система знижок та бонусів	0-10	0,08
6. Логістика та швидкість доставки	0-10	0,07
7. Обслуговування та консультації клієнтів	0-10	0,07
8. Наявність власних складів та логістичних потужностей	0-10	0,07
9. Впровадження нових продуктів та інноваційних рішень	0-10	0,07
10. Диджиталізація і онлайн-продажі	0-10	0,06
11. Експорт	0-10	0,07
12. Гарантійне та післяпродажне обслуговування	0-10	0,08
13. Частка ринку	0-10	0,07
14. Наявність партнерських програм та співпраця з виробниками	0-10	0,07

** Сформовано та розраховано автором на основі опитування 40 респондентів.*

За допомогою визначених коефіцієнтів реалізовано розрахунок зважених одиничних показників конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» порівняно з лідером роздрібного ринку ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.4) та основним нішевим конкурентом ПП «Лео Кераміка» (табл. 2.5).

Отриманий інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності відносно ТОВ «Епіцентр К» становить 0,801, що вказує на помірне відставання від беззаперечного лідера національного ритейлу. Головними детермінантами такого відставання є менш гнучка цінова політика, слабша загальна масова впізнаваність бренду та менш розгалужена система партнерських B2C-програм.

Таблиця 2.4

Розрахунок зважених одиничних показників конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» і ТОВ «Епіцентр К»*

Чинники конкурентоспроможності	Експертна оцінка ПТК ТОВ «Агромат» (P_i)	Експертна оцінка ТОВ «Епіцентр К» (P_{io})	Відносний показник ($q=P_i/P_{io}$)	Зважений показник ($q_i \times a_i$)
Якість продукції та будматеріалів	10	10	1,00	0,080
Асортимент товарів	10	10	1,00	0,080
Цінова політика	7	10	0,70	0,056
Імідж та репутація бренду	7	10	0,70	0,049
Система знижок та бонусів	7	10	0,70	0,056
Логістика та швидкість доставки	8	10	1,00	0,056
Обслуговування та консультації клієнтів	10	10	1,00	0,070
Наявність власних складів та інфраструктури	10	10	1,00	0,070
Впровадження інноваційних рішень	10	10	1,00	0,070
Диджиталізація і онлайн-продажі	10	10	1,00	0,060
Експорт	0	0	-	-
Частка ринку	7	10	0,70	0,049
Гарантійне та післяпродажне обслуговування	9	9	1,00	0,070
Партнерські програми з виробниками	5	10	0,50	0,035
Інтегральний показник (Всього)	-	-	-	**0,801**

** Сформовано та розраховано автором на основі опитування 40 респондентів.*

Водночас «Агромат» демонструє повну паритетність за якістю продукції, рівнем диджиталізації та якістю клієнтського сервісу, що підсилює довгострокову лояльність споживачів у преміальному сегменті.

У порівнянні з прямим нішевим конкурентом ПП «Лео Кераміка» (табл. 2.5) інтегральний показник сягає 1,432. Такий результат підтверджує капітальну ринкову перевагу «Агромату», яка формується за рахунок потужної дистрибуційної інфраструктури, швидкості логістичного супроводу, масштабів складських терміналів та ефективної B2B-взаємодії.

Таблиця 2.5

Розрахунок зважених одиничних показників конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» та ПП «Лео Кераміка»*

Чинники конкурентоспроможності	Експертна оцінка ПТК ТОВ «Агромат» (P_i)	Експертна оцінка ТОВ «Епіцентр К» (P_{io})	Відносний показник ($q=P_i/P_{io}$)	Зважений показник ($q_i \times a_i$)
Якість продукції та будматеріалів	10	6	1,67	0,133
Асортимент товарів	10	9	1,11	0,089
Цінова політика	7	5	1,40	0,112
Імідж та репутація бренду	7	5	1,40	0,098
Система знижок та бонусів	7	4	1,75	0,140
Логістика та швидкість доставки	8	2	4,00	0,280
Обслуговування та консультації клієнтів	10	9	1,11	0,078
Наявність власних складів та інфраструктури	10	8	1,25	0,088
Впровадження інноваційних рішень	10	10	1,00	0,070
Диджиталізація і онлайн-продажі	10	8	1,25	0,075
Експорт	0	0	-	-
Частка ринку	7	5	1,40	0,112
Гарантійне та післяпродажне обслуговування	9	9	1,00	0,070
Партнерські програми з виробниками	5	4	1,25	0,088
Інтегральний показник (Всього)	-	-	-	**1,432**

** Сформовано та розраховано автором на основі опитування 40 респондентів.*

Для динамічного оцінювання внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» у 2022–2025 рр. застосовано метод комплексного коефіцієнта оцінки (ККО). Метод інтегрує ключові фінансові, виробничо-операційні та збутові параметри підприємства (на базі офіційних звітних даних) в єдиний індикатор (табл. 2.6).

Аналіз за методом ККО показує, що конкурентоспроможність ПТК ТОВ «Агромат» має яскраво виражену U-подібну динаміку, успішно подолавши просідання 2024 року та вийшовши на пікові показники ефективності у 2025 році (інтегральний індикатор зріс із 9,44 до 10,81 бала).

Таблиця 2.6

Комплексний коефіцієнт оцінки (ККО) конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат»

Складові ККО та індикатори	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2025/2024, %	Бали (2024 рік)	Бали (2025 рік)
1. Ефективність операційної діяльності (ЕО)						*10,5*	*10,75*
Витрати на 1 грн доходу (собівартість/виручка)	0,80	0,80	0,78	0	-2,50*	10	11
Фондовіддача необоротних активів	5,69	6,42	6,6	+12,83	+2,80	11	10
Продуктивність праці (дохід на 1 особу), тис. грн	3196,84	3563,84	3958,46	+11,48	+11,07	11	11
Валова рентабельність продажів, %	19,52	19,92	22,2	+2,05	+11,45	10	11
2. Показники фінансового стану (ФС)						*10,33*	*9,67*
Коефіцієнт фінансової автономії	0,43	0,44	0,44	+2,33	0	10	10
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	1,68	1,71	0	+1,79	10	10
Коефіцієнт оборотності всіх активів	1,19	1,29	1,24	+8,40	-3,88	11	9
3. Ефективність організації збуту (ЕЗ)						*7,5*	*12*
Чиста рентабельність продажів, %	3,68	2,27	4,12	-38,32	+81,50	6	14
Коефіцієнт ефективності комерційних витрат**	11,46	10,25	10,27	-10,56	+0,20	9	10
Комплексний коефіцієнт оцінки (ККО)	-	-	-	-	-	**9,44**	**10,81**

** Зниження показника витрат на 1 грн доходу є позитивною тенденцією, тому оцінюється вищим балом.*

*** Розраховано як відношення чистого доходу до витрат на збут.*

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.2.

У 2024 році певне гальмування конкурентних позицій було зумовлене агресивним розширенням ринкової присутності, що призвело до стрибка витрат на збут, падіння чистої рентабельності до 2,27 % та зниження бала за блоком збуту (7,50).

Проте у 2025 році компанія конвертувала ці вкладення в абсолютну перевагу. Операційний блок продемонстрував безпрецедентну ефективність: продуктивність праці зросла ще на 11,1 % (до майже 4 млн грн на особу), а валова рентабельність досягла 22,2 %. Завдяки жорсткому контролю над собівартістю (витрати на 1 грн доходу впали до 0,78 грн) компанія відновила чисту маржинальність продажів (стрибок на +81,5 % у динаміці), що дозволило отримати рекордну оцінку збутового блоку (12,00).

При цьому фінансовий фундамент підприємства залишається непохитним: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,71, що гарантує безперебійне покриття поточних зобов'язань і дозволяє компанії фінансувати інновації та розширення асортименту власним коштом (автономія 0,44).

Отже, розрахунки ККО підтверджують, що ПТК ТОВ «Агромат» успішно адаптувало свою бізнес-модель, наростило продуктивність праці та стабілізувало фінансову стійкість. Підприємство має високий запас міцності для подальшої конкурентної боротьби та зміцнення статусу лідера вітчизняного ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів.

Комплексне науково-практичне дослідження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю промислово-технічної компанії ТОВ «Агромат» дозволило сформувати цілісну оцінку її ринкового, операційного та фінансово-кадрового потенціалу. Так, у ході аналізу ідентифіковано організаційно-управлінський профіль суб'єкта господарювання. ПТК ТОВ «Агромат» функціонує як високоінституціоналізований лідер вітчизняного ринку кераміки та сантехніки з лінійно-функціональною структурою управління та глибокою матрично-дивізіональною структуризацією комерційного й логістичного крила. Встановлено, що організаційна архітектура компанії успішно поєднує жорсткі операційні підрозділи з гнучкими крос-функціональними проєктними групами (B2B, e-commerce, КАРКАС). Це дозволяє забезпечувати високу точність каскадного ціноутворення та безперебійність інтелектуального

управління складними масивами імпортних ланцюгів постачань в умовах макроекономічного тиску воєнного стану.

Проведено декомпозицію ланцюга створення цінності. На основі моделювання бізнес-процесів доведено, що кожна ланка – від вхідної логістики прямого імпорту (понад 1000 європейських брендів) до омніканального збуту з використанням AR та 3D-візуалізації й післяпродажного сервісу – генерує стійку додану вартість. Завдяки комплексному впровадженню ERP-систем та розбудові унікального європейського логістичного комплексу, підприємство сформувало суверенну альтернативу будівельному ринку, мінімізуючи трансакційні та складські втрати крихкої продукції.

Траєкторія розвитку протягом 2021–2025 рр. унаочнила високу антикризову стійкість бізнес-моделі: попри спад у 2022 році, чистий дохід компанії у 2025 році злетів до історичного максимуму – 3,6 млрд грн (+27,6%), а чистий прибуток стабілізувався на позначці 148 млн грн. Показники фінансової автономії (0,44) та поточної ліквідності (1,71) утримуються на зразковому рівні, фіксуючи абсолютну платоспроможність та фінансову незалежність від кредиторів. Тимчасове просідання інтегральної рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) за логікою Дюпона у середньостроковій перспективі ідентифіковано як закономірний наслідок масштабного розширення майнової бази, оскільки великі капітальні вкладення в інфраструктуру салонів та диджиталізацію потребують лагу часу для виходу на повну окупність.

Виявлено прихований деструктивний кадровий дисбаланс. Управлінський аудит виявив критичну загрозу внутрішньому безпековому контуру: на тлі жорсткої оптимізації та скорочення штату (з 1060 до 908 осіб) індивідуальна продуктивність праці на одного працівника злетіла на 48,9 % (до 4 млн грн). Проте для утримання кадрового ядра компанія була змушена здійснити агресивне підвищення заробітної плати, індекс якої зріс на 113,7 %. Випереджаюче зростання вартості утримання персоналу над темпами росту його реального

виробітку створює небезпечний фінансовий тиск на фонд оплати праці та сигналізує про вичерпання екстенсивних методів лінійного пресингу. Це веде до психологічного вигорання колективу та ранньої плинності кадрів через стартовий стрес новачків.

Оцінено рівень зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності. На основі багатофакторного експертного оцінювання встановлено, що ПТК ТОВ «АГРОМАТ» впевнено утримує лідерство над головним нішевим конкурентом ПП «Лео Кераміка» (інтегральний індикатор – 1,432), суттєво випереджаючи його за параметрами складської логістики та асортименту, але демонструє помірне відставання від багатопрофільного ритейл-гіганта ТОВ «Епіцентр К» (інтегральний коефіцієнт – 0,801) через менш гнучку цінову політику та слабшу впізнаваність масового бренда. Водночас розрахунок Комплексного коефіцієнта оцінки (ККО) за 2023–2025 рр. підтвердив потужний висхідний внутрішній потенціал компанії (зростання ККО з 9,44 до 10,81 бала), досягнутий завдяки мінімізації витрат на 1 грн доходу (до 0,78 грн) та безпрецедентному зростанню чистої рентабельності продажів (+81,5 %) на фінальному етапі аналізу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВО-ТЕХНІЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АГРОМАТ»

В умовах сучасної економіки, що характеризується безпрецедентно високим рівнем макроекономічної невизначеності, геополітичними ризиками, швидкими технологічними змінами та нестабільністю купівельної спроможності споживачів, підприємства змушені безперервно переглядати та вдосконалювати свої підходи до управління конкурентоспроможністю. Особливо гостро ця проблематика постає для компаній-лідерів національного ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, де ринкова кон'юнктура формується під прямим впливом темпів відбудови інфраструктури, коливань валютних курсів, логістичних обмежень та технологічних інновацій у дизайні. Як показали результати проведеного аналізу, для ПТК ТОВ «Агромат» здатність проактивно адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища стала ключовим чинником виживання та розвитку, що дозволило компанії у 2025 році досягти історичного максимуму чистого доходу у розмірі 3,6 млрд грн.

Проте, незважаючи на позитивну фінансову динаміку та високий рівень комплексної оцінки конкурентоспроможності відносно нішевих гравців (інтегральний показник 1,517 порівняно з ПП «Лео Кераміка»), компанія все ще має помірне відставання від абсолютного лідера роздрібного ринку ТОВ «Епіцентр К» (інтегральний показник 0,860). Основними детермінантами такого відставання, як було діагностовано раніше, є менш гнучка цінова політика, недостатня масова впізнаваність бренду за межами преміум-сегмента та обмеженість партнерських B2C-програм лояльності. Крім того, виявлений кадрово-економічний дисбаланс (випереджаюче зростання витрат на оплату праці порівняно з продуктивністю) створює загрозу операційній маржинальності.

У зв’язку з цим, процес генерування стратегічних альтернатив для ПТК ТОВ «Агромат» повинен базуватися на мінімізації виявлених слабких сторін та максимальній капіталізації наявних сильних компетенцій (розвинена логістика, ексклюзивний асортимент, фінансова автономія). Загальноприйнята методологія стратегічного менеджменту (зокрема, матриця конкурентних стратегій М. Портера та матриця Ансоффа) дозволяє сформувати для ПТК ТОВ «Агромат» три базові стратегічні альтернативи розвитку на 2026–2028 рр.:

Альтернатива 1. Стратегія лідерства за витратами (Агресивна цінова конкуренція).

Дана стратегія передбачає оптимізацію всіх бізнес-процесів підприємства з метою мінімізації собівартості та операційних витрат, що дозволить знизити кінцеві ціни на продукцію і розпочати пряму цінову війну з ТОВ «Епіцентр К» за сегмент мас-маркету. Перевагою цієї стратегії є можливість швидкого нарощування частки ринку; залучення нових клієнтів з низьким рівнем доходу. В умовах прямого імпорту продукції з Європи (Італія, Іспанія) суттєво знизити ціни без втрати якості неможливо. Крім того, компанія не має таких ефектів масштабу, як гіпермаркети «Епіцентр». Зниження цін призведе до катастрофічного падіння показника чистої рентабельності продажів (який і так у 2024 році просідав до 2,26 %). Ця стратегія розмиє преміальний імідж компанії.

Альтернатива 2. Стратегія ринкового фокусування (Вузька спеціалізація).

Передбачає повну відмову від конкуренції у масовому сегменті та концентрацію виключно на VIP-клієнтах, архітекторах та великих B2B-забудовниках. Перевагою цієї стратегії є висока маржинальність кожної транзакції; зниження витрат на масовий маркетинг; максимальне використання сильної сторони – ексклюзивного асортименту та 3D-візуалізації. Надмірна залежність від вузької групи клієнтів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності преміум-сегмент є вкрай чутливим до криз, що може спричинити

різке падіння загального обсягу виручки та простоювання наявних складських терміналів.

Альтернатива 3. Стратегія інтегрованої диференціації на основі омніканальності та диджиталізації (Сфокусована диференціація).

Ця стратегія передбачає збереження поточного позиціонування у сегменті «середній+» та «преміум», але з кардинальним розширенням цифрових каналів збуту, автоматизацією управління клієнтським досвідом (CRM/ERP) та впровадженням агресивних програм лояльності. Мета – не переграти «Епіцентр» у ціні, а переграти його у сервісі, швидкості прийняття рішень та цифровому комфорті *споживача. Ця стратегія дозволяє* ліквідувати виявлені слабкі сторони (маркетинг, програми лояльності) без руйнування цінового позиціонування; оптимізує накладні витрати на збут за рахунок переходу в онлайн; підвищує лояльність завдяки персоналізації. Вимагає значних капітальних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури та реінжиніринг бізнес-процесів компанії.

Для остаточного вибору стратегічної альтернативи застосуємо метод кількісного оцінювання за критеріями прийнятності, здійсненності та відповідності цілям підприємства (табл. 3.1). Оцінювання проведено за 10-бальною шкалою (де 10 – максимальна відповідність, 1 – мінімальна).

Таблиця 3.1

Кількісна оцінка стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат»*

Критерії оцінювання	Вагомість критерію (*Wi*)	Альтернатива 1 (Лідерство за витратами)	Альтернатива 2 (Вузьке фокусування)	Альтернатива 3 (Інтегрована диференціація)
1. Відповідність місії та іміджу	0,15	3	8	10
2. Зростання чистого прибутку	0,20	4	6	9
3. Посилення конкурентних переваг над лідером ринку	0,25	2	5	8
4. Рівень фінансового ризику (обернений)	0,10	3	4	7
5. Оптимізація кадрових витрат	0,15	6	7	9
6. Підвищення якості клієнтського сервісу	0,15	4	9	10
Інтегральна оцінка ($\sum W_i$ / B_i)	**1,00**	**3,55**	**6,45**	**8,85**

** розраховано автором самостійно на основі експертних оцінок.*

Як свідчать дані табл. 3.1, беззаперечну перевагу отримує Альтернатива 3 – Стратегія інтегрованої диференціації на основі омніканальності та диджиталізації (8,85 бала). Її вибір логічно витікає з результатів оцінки конкурентоспроможності: компанії немає сенсу конкурувати ціною з дискаунтерами, натомість необхідно розвивати цифрові сервіси, гнучкість управління запасами та партнерські екосистеми.

Відповідно до обраної стратегії, концептуальна модель підвищення конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» має базуватися на трьох ключових векторах розвитку:

1. Технологічно-логістичному векторі, тобто повній автоматизації складських процесів на базі систем WMS (Warehouse Management System) нового покоління з інтеграцією штучного інтелекту для прогнозування запасів.
2. Маркетингово-збутовому векторі, що полягає у розробці та впровадженні комплексної CRM-екосистеми лояльності (Smart-Bonus) для B2C клієнтів та архітекторів, що дозволить подолати відставання від ТОВ «Епіцентр К» за критерієм «Система знижок та бонусів».
3. Організаційно-кадровому векторі – впровадження смарт-інструментів для підвищення продуктивності праці менеджерів зі збуту (цифрові каталоги, мобільні робочі місця), що дозволить зупинити виявлений дисбаланс між зростанням зарплат і продуктивністю.

Реалізація цієї комплексної стратегії дозволить ПТК ТОВ «Агромат» трансформувати роздрібну мережу з класичних магазинів-шоурумів у високотехнологічні хаби омніканальної торгівлі.

Ефективність впровадження розробленої «Стратегії інтегрованої диференціації на основі омніканальності та диджиталізації» вимагає формування чіткої дорожньої карти та обґрунтування конкретних управлінських, маркетингових та інвестиційних заходів. Зважаючи на виявлені слабкі сторони

ПТК ТОВ «Агромат» (негнучка цінова політика, недостатня програма лояльності, високі витрати на збут), пропонується реалізувати комплекс із трьох стратегічних заходів.

Захід 1. Впровадження інтелектуальної CRM-системи та омніканальної програми лояльності «Agromat-Smart»

Обґрунтування проблеми. Аналіз конкурентоспроможності довів, що ТОВ «Епіцентр К» суттєво переважає «Агромат» у гнучкості ціноутворення та утриманні роздрібних клієнтів через розвинену систему бонусів. У «Агромату» ціноутворення залишається жорстким, а маркетинг недостатньо персоналізованим.

Сутність заходу. Пропонується впровадити хмарну CRM-систему (наприклад, на базі рішень Salesforce або кастомної розробки) з глибокою інтеграцією в існуючу ERP-систему компанії. До неї буде прив'язана нова мобільна програма лояльності «Agromat-Smart».

Програма лояльності матиме каскадний алгоритм:

- *Для B2C (роздрібних покупців):* накопичувальні бали (cashback до 5%), які можна використати на оплату доставки, послуги 3D-дизайну або купівлю супутніх матеріалів. Це створить ефект «золотих наручників» і стимулюватиме повторні покупки.
- *Для B2B (архітекторів, дизайнерів, виконробів):* впровадження закритого порталу «Agromat-Pro», де партнери бачитимуть свої прогресивні знижки, зможуть онлайн резервувати товар на складі (без дзвінків менеджеру) та автоматично генерувати специфікації для своїх клієнтів.

Очікуваний ефект. Підвищення експертної оцінки фактору «Система знижок та бонусів» з поточних 7 балів до 9-10 балів; зростання конверсії та збільшення частки повторних продажів; зниження навантаження на менеджерів зі збуту (що дозволить оптимізувати адміністративні та збутові витрати, які у 2024–2025 роках демонстрували загрозливе зростання).

Захід 2. Автоматизація складської інфраструктури (впровадження WMS-системи з елементами ШІ)

Обґрунтування проблеми. Логістика є найсильнішою стороною ПТК ТОВ «Агромат» (10 балів), і саме вона забезпечує розгромну перевагу над ПП «Лео Кераміка» (2 бали). Однак, в умовах масштабування бізнесу до рекордних 3,59 млрд грн у 2025 році, наявна логістична інфраструктура працює на межі фізичних можливостей (коефіцієнт завантаження потужностей сягнув 0,85). Подальше зростання виручки без автоматизації призведе до логістичного колапсу та падіння якості сервісу.

Сутність заходу. Інвестиційний проєкт з модернізації головного складського терміналу компанії шляхом встановлення сучасної WMS (Warehouse Management System). Система включатиме:

- термінали збору даних (ТЗД) нового покоління та впровадження системи штрихкодування адресного зберігання;
- модуль штучного інтелекту для прогнозування попиту (Predictive Analytics). AI аналізуватиме ретроспективні дані продажів (з урахуванням сезонності будівництва) та автоматично формуватиме замовлення європейським постачальникам, мінімізуючи капітал, заморожений у неліквідних запасах (що дозволить ще більше підвищити показник оборотності активів, який у 2025 році дещо знизився).

Очікуваний ефект. Прискорення часу комплектації замовлень на 30–40 %; мінімізація втрат від пересортування (особливо важливо для керамічної плитки різних партій/калібрів); оптимізація середньорічної вартості оборотних активів.

Захід 3. Запуск національної бренд-маркетингової кампанії та ребрендинг онлайн-платформи

Обґрунтування проблеми. За критерієм «Імідж та репутація бренду» компанія отримала лише 7 балів порівняно з 10 балами ТОВ «Епіцентр К». Більшість

масових споживачів сприймають «Агромат» як виключно дорогий магазин преміум-сегмента, не знаючи про наявність доступних лінійок продукції.

Сутність заходу. Проведення масштабної комунікаційної кампанії під умовним меседжем «Агромат – територія доступного затишку». В межах цієї кампанії передбачено:

- редизайн інтернет-магазину (UX/UI оптимізація) для полегшення пошуку товарів середнього цінового сегмента;
- інтеграція технологій доповненої реальності (AR) у мобільний додаток, що дозволить покупцям «приміряти» плитку або сантехніку у своїй ванній кімнаті через камеру смартфону;
- запуск цільової реклами (Target/PPC) з акцентом на комплексні готові рішення для ванних кімнат (замість реклами окремих одиниць товару).

Очікуваний ефект. Зростання впізнаваності бренду; залучення трафіку з мас-маркет сегмента; підвищення рентабельності продажів за рахунок реалізації високомаржинальних супутніх товарів.

Реалізація цих трьох стратегічних напрямів вимагає залучення фінансових ресурсів. З огляду на високий коефіцієнт фінансової автономії компанії (0,44 у 2025 році), підприємство здатне профінансувати дані заходи переважно за рахунок нерозподіленого прибутку та власних обігових коштів, не вдаючись до ризикованих банківських кредитів. Тому доцільно провести оцінку фінансової доцільності цих інвестицій.

Ключовим етапом формування стратегії є економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогнозування результативних показників діяльності ПТК ТОВ «Агромат» на середньострокову перспективу (2026–2028 рр.).

Для розрахунку прогнозних показників використано метод екстраполяції трендів із застосуванням коефіцієнтів еластичності, скоригованих на очікуваний економічний ефект від впровадження розроблених заходів (CRM, WMS, Marketing). Базою для розрахунків виступають фактичні показники фінансової

звітності підприємства за 2025 рік, які були детально досліджені у розділі 2 (зокрема: чистий дохід – 3 594 278 тис. грн; чистий прибуток – 148 071 тис. грн; собівартість – 2 796 287 тис. грн).

Для початку визначимо загальний обсяг капітальних та операційних інвестицій, необхідних для впровадження трьох запропонованих заходів у 2026 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет інвестиційних витрат на впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» у 2026 році*

Назва заходу	Статті витрат	Вартість, тис. грн
Захід 1. CRM та лояльність «Agromat-Smart»	Закупівля ліцензій ПЗ та хмарних серверів	4500
	Послуги IT-інтеграторів та розробка мобільного додатку	8200
	Навчання персоналу роботі в новій екосистемі	800
	Всього за Заходом 1	13500
Захід 2. Автоматизація складів (WMS + AI)	Придбання апаратного забезпечення (ТЗД, сканери, Wi-Fi інфраструктура)	12400
	Програмне забезпечення WMS та модуль штучного інтелекту	9600
	Інжиніринг та переобладнання стелажних систем	5500
	Всього за Заходом 2	27500
Захід 3. Бренд-маркетинг та AR-технології	Розробка AR-модуля для застосунку	3800
	Продакшн маркетингових матеріалів та редизайн сайту	2200
	Медійний бюджет національної кампанії (прямі витрати)	9000
	Всього за Заходом 3	15000
ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПРОЄКТУ (I_0)		**56000**

* *розраховано автором самостійно на основі ринкових цін на IT-інтеграцію та маркетинг.*

Отже, сукупні стартові інвестиції (I_0) становлять 56 млн грн. Зважаючи на чистий прибуток компанії у 148 млн грн (за 2025 р.) та високий рівень абсолютної ліквідності, фінансування проєкту відбуватиметься на 100 % за рахунок власних коштів підприємства, що не призведе до погіршення показників фінансової автономії.

Впровадження стратегічних заходів матиме мультиплікативний ефект на фінансові результати компанії. По-перше, за рахунок омніканальності та

залучення мас-маркет клієнтів (Заходи 1 і 3) очікується додатковий приріст обсягів реалізації (чистого доходу) на рівні 8 % у 2026 році, 10 % у 2027 році та 12 % у 2028 році (в умовах стабілізації макроекономічного середовища).

По-друге, за рахунок впровадження WMS та логістичної оптимізації (Захід 2) темпи зростання собівартості реалізації будуть суттєво уповільнені. Прогнозується, що маржинальність валового прибутку зросте з 22,2 % у 2025 році до 25,5 % до 2028 року за рахунок зниження логістичних втрат і пересорту.

По-третє, оптимізація робочого часу сейлз-менеджерів завдяки автоматизації зупинить випереджаюче зростання адміністративних витрат та витрат на збут.

Якщо у 2025 р. частка собівартості у виручці становила 77,8 % (2796287 / 3594278), то з урахуванням логістичної оптимізації очікуємо її зниження: 2026 – 76,5 %, 2027 – 75,5 %, 2028 – 74,5 %. Операційні витрати (адміністративні + збутові), які у 2025 році становили разом 565 000 тис. грн, зростатимуть повільніше за дохід (на 4–5 % щорічно через інфляцію), оскільки процеси будуть автоматизовані.

Зведемо розрахунки у таблицю прогнозу фінансових результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів ПТК ТОВ «Агромат» на 2026–2028 роки з урахуванням впровадження запропонованої стратегії (тис. грн)

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	2028 р. (прогноз)	Відхилення 2028 від 2025 (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації	3594278	3881820	4270002	4782402	+1188124	133,0
2. Собівартість продукції	2796287	2969592	3223852	3562890	+766603	127,4
3. Валовий прибуток	797991	912228	1046150	1219512	+421521	152,8
4. Адміністративні витрати	165000	171600	178464	185603	+20603	112,5
5. Витрати на збут	350000	367500	385875	405169	+55169	115,8
6. Операційний прибуток (EBIT)	282991	373128	481811	628740	+345749	222,2
7. Податок на прибуток (18%)*	50938	67163	86726	113173	+62235	-
8. Чистий прибуток	**148071**	**305965**	**395085**	**515567**	**+367496**	**348,2**

**Для спрощення розрахунку базою оподаткування виступає операційний прибуток (без врахування фінансових витрат, які є незначними). Розраховано автором самостійно.*

Як показує прогноз (табл. 3.3), успішна реалізація комплексної диджитал-стратегії дозволить компанії до 2028 року збільшити чистий дохід на 33 % (до 4,78 млрд грн). При цьому за рахунок жорсткого стримування собівартості та автоматизації збутових процесів валовий прибуток зросте на 52,8 %, а чистий прибуток продемонструє кардинальне зростання у 3,4 раза (до 515 млн грн). Це повністю вирішує проблему падіння чистої маржинальності, зафіксовану у фінансовому аналізі 2024 року.

Для прийняття остаточного управлінського рішення необхідно розрахувати класичні показники оцінки інвестиційних проєктів: чистий приведений дохід (*NPV*), індекс рентабельності інвестицій (*PI*) та період окупності (*PP*).

Грошові потоки (Cash Flow – CF) проєкту розраховуємо як приріст чистого прибутку (порівняно з базовим 2025 роком), згенерований завдяки впровадженню заходів:

CF_{2026} = 305 965 – 148 071 = 157 894 тис. грн.

CF_{2027} = 395 085 – 148 071 = 247 014 тис. грн.

CF_{2028} = 515 567 – 148 071 = 367 496 тис. грн.

Ставка дисконтування (*r*) приймається на рівні 15 % (0,15), що відображає поточну вартість капіталу та премію за ризик на українському ринку.

1. Чистий приведений дохід (*NPV* – Net Present Value):

Формула: $NPV = \sum (CF_t / (1 + 3)^t) – I_0$

NPV = 157 894 / $(1+0,15)^1$ + 247 014 / $(1+0,15)^2$ + 367 496 / $(1+0,15)^3$ – 56 000

NPV = 137 300 + 186 778 + 241 627 – 56 000 = **509 705 тис. грн.**

Оскільки NPV > 0, стратегічний проєкт є абсолютно економічно доцільним та генерує компанії понад півмільярда гривень доданої вартості за 3 роки.

2. Індекс рентабельності інвестицій (*PI* – Profitability Index):

Формула: $\sum (CF_t / (1 + 3)^t) / I_0$

PI = 565 705 / 56 000 = **10,10**.

Значення *PI* = 10,1 означає, що кожна вкладена у цифровізацію та логістику гривня принесе компанії 10,1 грн дисконтованого прибутку. Це надзвичайно високий показник рентабельності, зумовлений тим, що інвестиції в IT (WMS, CRM) мають низьку матеріальну ємність, але здатні кардинально оптимізувати багатомільярдні торгові обороти.

3. Період окупності (*PP* – Payback Period):

Враховуючи, що інвестиції становлять 56 000 тис. грн, а грошовий потік першого ж року (CF_{2026}) дорівнює 157 894 тис. грн, проєкт окупається ще до закінчення першого року реалізації.

PP = 56 000 / 157 894 = 0,35 року (близько 4,2 місяця).

Кінцевою метою будь-яких стратегічних перетворень є зміцнення ринкових позицій підприємства. На основі отриманих прогнозних економічних результатів змоделюємо, як зміниться Комплексний коефіцієнт оцінки (ККО) конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» у 2028 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки показників ККО ПТК ТОВ «Агромат» до 2028 року*

Складові ККО	Факт 2025 р.	Прогноз 2028 р.	Обґрунтування зміни	Бали (2025)	Бали (2028 прогноз)
1. Витрати на 1 грн доходу	0,78	0,74	Оптимізація логістики через WMS-систему	11	14
2. Валова рентабельність	22,2%	25,5%	Зниження частки собівартості	11	13
3. Чиста рентабельність	4,12%	10,78%	Випереджаюче зростання доходу над витратами на збут (завдяки e-commerce)	14	15
4. Оборотність активів	1,24	1,45	Прискорення руху товарів на складах (AI-прогнозування)	9	12
Інтегральний ККО	-	-	**Загальне зростання фінансової та ринкової стійкості**	**10,81**	**13,50**

** розраховано автором самостійно.*

Як бачимо з даних табл. 3.4, прогнозний ККО зростає з 10,81 бала у 2025 році до 13,5 бала у 2028 році. Отже, в умовах ринкової нестабільності для ПТК ТОВ «Агромат» визначено оптимальну «Стратегію інтегрованої диференціації на

основі омніканальності та діджиталізації», яка дозволяє поєднати преміальну якість товарів із високотехнологічним масовим сервісом, нівелюючи розрив із головним конкурентом ТОВ «Епіцентр К». Для імплементації стратегії обґрунтовано три взаємопов'язані заходи: впровадження CRM з бонусною програмою «Agromat-Smart», розгортання інтелектуальної WMS-системи складу та національну бренд-маркетингову кампанію з елементами AR-візуалізації. Загальна вартість інвестицій складає 56 млн грн.

Фінансове прогнозування довело абсолютну економічну життєздатність розробленої стратегії. До 2028 року очікується зростання чистого доходу компанії до 4,78 млрд грн. Оптимізація бізнес-процесів дозволить збільшити чистий прибуток у 3,4 раза. Проєкт характеризується надвисокою інвестиційною привабливістю: чистий приведений дохід (*NPV*) становить понад 509 млн грн, індекс прибутковості (PI) – 10,1, а термін повної окупності капіталовкладень складає лише близько 4 місяців. Це гарантує ПТК ТОВ «Агромат» довгострокове лідерство, високу конкурентоспроможність та фінансову безпеку на ринку України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо теоретичного обґрунтування, комплексного оцінювання та розробки стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності промислово-торговельного підприємства. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки, що відображають вирішення поставлених завдань.

1. Дослідження теоретико-методологічних засад засвідчило, що в сучасних умовах тривалого воєнного стану, глобальної диджиталізації та порушення традиційних ланцюгів постачань конкурентоспроможність підприємства визначається не лише класичними ціновими факторами. Ключового значення набуває здатність компанії до гнучкої адаптації, технологічної трансформації бізнес-процесів та впровадження омніканальних моделей. Доведено необхідність переходу підприємств від жорсткого довгострокового планування до адаптивних смарт-стратегій, що синергетично поєднують фінансовий, логістичний та маркетинговий потенціал для формування стійкої споживчої цінності.

2. Діагностика організаційно-економічного профілю та фінансово-господарської діяльності ПТК ТОВ «Агромат» за 2021–2025 рр. довела високу антикризову стійкість його бізнес-моделі. Попри шоковий вплив зовнішнього середовища, підприємство досягло у 2025 році історичного максимуму чистого доходу (3,59 млрд грн) та зберегло абсолютну фінансову незалежність (коефіцієнт автономії 0,44). Водночас виявлено критичний внутрішній кадрово-економічний дисбаланс: темпи зростання середньої заробітної плати суттєво випередили темпи підвищення індивідуального виробітку персоналу (на 48,9 %). Ця тенденція створює надмірне навантаження на фонд оплати праці та загрожує довгостроковій стабільності операційної маржинальності компанії.

3. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ПТК ТОВ «Агромат» підтвердила статус компанії як беззаперечного лідера у ніші преміальної кераміки

та сантехніки (інтегральний показник склав 1,517 відносно прямого конкурента ПП «Лео Кераміка»). Однак виявлено помірне відставання від багатопрофільного ритейл-гіганта ТОВ «Епіцентр К» (інтегральний показник 0,860), що зумовлено менш гнучкою ціновою політикою, слабшою впізнаваністю бренду в масовому сегменті та обмеженістю програм лояльності. Динаміка комплексного коефіцієнта оцінки (ККО) засвідчила вичерпання екстенсивних методів утримання ринку, підтвердивши гостру необхідність інноваційного оновлення комерційних та збутових процесів.

4. Для подолання виявлених дисбалансів та посилення ринкового лідерства обґрунтовано вибір «Стратегії інтегрованої диференціації на основі омніканальності та диджиталізації». Розроблено архітектуру її практичної реалізації, що включає три ключові заходи: 1) впровадження інтелектуальної CRM-екосистеми та омніканальної програми лояльності “Agromat-Smart” (для подолання відставання у програмах лояльності); 2) автоматизацію складської інфраструктури через розгортання WMS-системи з AI-модулем прогнозування запасів (для прискорення логістики та мінімізації втрат); 3) запуск національної бренд-маркетингової кампанії з редизайном онлайн-платформи та інтеграцією AR-технологій (для залучення клієнтів мас-маркету).

5. Фінансово-економічне обґрунтування довело абсолютну доцільність та надзвичайно високу інвестиційну привабливість розробленої стратегії. При загальному інвестиційному бюджеті проєкту в 56 млн грн (фінансування якого повністю забезпечується власними коштами підприємства), прогнозується зростання чистого доходу до 4,78 млрд грн у 2028 році та збільшення чистого прибутку в 3,4 раза (до 515,5 млн грн). Проєкт здатний згенерувати чистий приведений дохід на рівні понад 509,7 млн грн, індекс рентабельності інвестицій становить 10,1, а період повної окупності капіталовкладень не перевищуватиме 4,2 місяця. Очікується, що впровадження цих інноваційних рішень підвищить інтегральний показник конкурентоспроможності до 13,50 бала, забезпечивши ПТК ТОВ «Агромат» беззаперечну стратегічну перевагу на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73
2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44131
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35
4. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 35–42. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35
5. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40
6. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 64. С. 36–43. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.64-7
7. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 70–74. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-9
8. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 5(116). С. 24–28. URL: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/6.pdf
9. Вернюк Н. О., Декарчук В. В., Дмитрик І. О. Впровадження інноваційних

методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. № 105(2). С. 282–291. DOI: http://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-282-291

10. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібильнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 8. № 4, 2023. С. 371–375. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59
11. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 44–51. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51
12. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. № 2 (70). С. 139–146. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146
13. Джахан Ф. С. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2023. № 4(26). С. 116–126. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.04.2023.13
14. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23
15. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.71
16. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 76–88. URL:

https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/8

17. Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 99–104. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104
18. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 220 с.
19. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07
20. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 3–4. С. 110–116. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116
21. Офіційний сайт ПТК ТОВ «Агромат». URL: https://www.agromat.ua/istoriya
22. Пляшко О. С., Хомич С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 204–211. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211
23. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84
24. Савченко Т. В., Родіна О. В., Кривенок А. Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 43–48. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48
25. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний

аспект. *Інтелект XXI.* 2020. № 3. С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19

26. Сахно І. В., Сахненко О. І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 31. С. 362–367. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/56.pdf
27. Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG-інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 16. С. 124–128. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.124
28. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу.* 2023. № 3(67). С. 56–64. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7
29. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62
30. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 1. С. 211–215. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35
31. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i65.160630
32. Фінансова звітність ТОВ «Агромат». URL: https://www.agromat.ua/finansova-zvitnist
33. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2(58). С. 152–161. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28
34. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10

35. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. № 51. С. 245–248. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.51-39
36. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%283%29__26
37. Чигрин О. Ю., Бондаренко А. Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17
38. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110
39. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950
40. Paimash H., Biloshkurska N., Koberniuk S. Digital strategy for company development in a competitive environment. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 1. P. 45–55. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.06
41. Sukhetska K., Aleshkina L., Movchaniuk A., Novak I., Pitel N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Scientific Horizons*. 2022. No. 25(12). P. 122–131. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132
42. Verniuk N., Dekarchuk V., Rybchak V. Assessment of potential opportunities for implementing innovative business management methods as an anti-crisis

management tool. *Turystyka I Rozwój Regionalny*. 2025. No. 23. P. 117–122. DOI: https://doi.org/10.22630/TIRR.2025.23.11