

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика» на тему:
**«Удосконалення конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ
«ДЖЕТ-ТРАНС»))»**

Виконавець:
студентка факультету
міжнародної економіки
Боргамотова Марія
Дмитрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сало Яна Вікторівна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і значення конкурентної стратегії в системі стратегічного управління.....	6
1.2. Класифікація та основні типи конкурентних стратегій підприємств..	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності конкурентної стратегії.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ДЖЕТ- ТРАНС» НА РИНКУ.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	29
2.2. Маркетингова характеристика середовища діяльності компанії.....	35
2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства.....	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС».....	52
3.1. Програма лояльності як засіб зміцнення конкурентоспроможності підприємства.....	52
3.2. Маркетингова комунікаційна кампанія для посилення ринкових позицій.....	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна система України перебуває в стані глибоких трансформацій, які спричинені як глобальними зрушеннями – цифровізацією бізнес-процесів, посиленням інтеграції у світову економіку, зміною споживчих моделей, зростанням екологічної свідомості споживачів – так і локальними викликами, серед яких особливо значущими є наслідки повномасштабної війни, втрати частини внутрішнього ринку, руйнування логістичної інфраструктури, дефіцит кваліфікованої робочої сили та загрозна нестійкість економічного середовища.

У таких умовах виживання й розвиток підприємств залежить не лише від якості їх продукції чи послуг, а насамперед – від здатності адаптувати конкурентну стратегію до швидкоплинних змін ринку. Високий рівень конкуренції, активізація нових гравців, зміна споживчих очікувань і запитів, поява альтернативних рішень та сервісів – усе це змушує компанії переглядати свої стратегічні підходи. У цьому контексті ключову роль відіграє маркетинговий компонент конкурентної стратегії, який охоплює визначення цільових сегментів, позиціонування, систему цінностей для споживачів, канали комунікацій, цифрову присутність та цінову політику.

Особливо актуальним питання удосконалення конкурентної стратегії постає для підприємств у сфері логістики та вантажних перевезень. Ця галузь зазнає значного тиску з боку зовнішнього середовища: зростають витрати на паливно-енергетичні ресурси, змінюється географія логістичних маршрутів, клієнти вимагають більшої прозорості, швидкості та якості обслуговування, а технологічні тренди, зокрема цифрова логістика, автоматизація, GPS-моніторинг та мобільні сервіси, формують нові стандарти конкуренції.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» – підприємство, яке спеціалізується на наданні логістичних послуг та організації вантажних перевезень, функціонує в умовах жорсткої галузевої конкуренції. Компанія змушена оперативно реагувати на нестійкість ринку, коливання цін на транспортні послуги, зміни у

законодавчому полі та потреби клієнтів. Успішна реалізація конкурентної стратегії для ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» – це не лише питання ефективності, а й питання виживання. Формування та впровадження стратегічних рішень, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій, оптимізацію витрат, цифрову трансформацію сервісів та підвищення рівня клієнтського досвіду, відкриває перед підприємством нові можливості для зростання.

Питання удосконалення конкурентної стратегії підприємства досліджували такі українські вчені, як Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М., Бугай В., Сидоренко В., Князева Т., Казанська О., Кустріч Л., Пахуча Е., Пронько Л., Токар К., Сарай Н., Соковніна Д. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі конкурентної стратегії ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», а також у розробці рекомендацій щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку логістичних послуг.

Для досягнення зазначеної мети було сформульовано такі завдання:

- З'ясувати сутність поняття «конкурентна стратегія» та охарактеризувати її роль у системі стратегічного маркетингу підприємства.
- Розглянути класифікацію конкурентних стратегій та підходи до їх вибору.
- Визначити маркетингові інструменти реалізації конкурентної стратегії.
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС».
- Проаналізувати маркетингове середовище підприємства.
- Оцінити ефективність чинної конкурентної стратегії підприємства.
- Описати програму лояльності як засіб зміцнення конкурентоспроможності підприємства.
- Обґрунтувати розробку маркетингової комунікаційної кампанії для посилення ринкових позицій.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес стратегічного управління підприємством у конкурентному середовищі логістичного ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування й удосконалення конкурентної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів аналізу, синтезу та логічного узагальнення для систематизації наукових підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства здійснювалося за допомогою STEP-аналізу, використано SWOT-аналіз.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці українських та зарубіжних дослідників у сфері стратегічного маркетингу, управління конкурентоспроможністю та логістики; офіційна звітність ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»; внутрішні документи підприємства; галузева аналітика ринку логістичних послуг; статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні огляди транспортної сфери; нормативно-правова база, що регулює діяльність логістичних компаній в Україні, а також публікації у профільних бізнес- та фахових виданнях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, що об'єднують вісім підрозділів, висновки та список використаних джерел, що нараховує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентної стратегії в системі стратегічного управління

Конкурентна стратегія є базовим інструментом стратегічного управління підприємством, що визначає основний напрям його розвитку на ринку, способи досягнення конкурентних переваг та механізми реалізації місії й стратегічних цілей. Її формування ґрунтується на системному аналізі внутрішнього потенціалу компанії та зовнішнього середовища, що дозволяє обрати оптимальні шляхи позиціонування, розвитку та ефективного використання ресурсів. У загальному вигляді конкурентна стратегія розглядається як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та підтримку стійкої переваги над іншими ринковими гравцями. Вона охоплює такі складові, як вибір цільового ринку, визначення унікальної цінності для споживача, побудову системи маркетингових комунікацій, управління витратами, якістю обслуговування, асортиментом продукції або послуг.

Класичне трактування конкурентної стратегії запропонував М. Портер, який виокремив три базові моделі: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування [25]. Він вважав, що підприємство повинне сконцентрувати зусилля на одному з цих напрямів, щоб забезпечити ефективну боротьбу за ринкову частку. Ідеї Портера стали основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління.

Українські науковці також значну увагу приділяють дослідженню конкурентних стратегій підприємств. Так, Кустріч Л. зазначає, що конкурентна стратегія є системою дій, яка дозволяє компанії не лише адаптуватися до викликів ринку, а й випереджати їх шляхом створення нових конкурентних стандартів [15]. Пахуча Е. розглядає конкурентну стратегію як важливий елемент маркетингової діяльності, що формує підґрунтя для

прийняття довгострокових управлінських рішень і розвитку бренду [21]. Сарай Н. підкреслює важливість інноваційного компонента в побудові конкурентних стратегій, особливо в галузях, де переважає динамічне оновлення технологій та сервісних рішень [31].

Конкурентна стратегія є не лише засобом позиціонування підприємства на ринку, а й інструментом досягнення синергії між його ресурсним потенціалом та ринковими можливостями. Її роль у системі стратегічного управління полягає в тому, щоб забезпечити узгодженість між стратегічними цілями компанії, потребами споживачів, діями конкурентів та впливом макроекономічного середовища. Вона виступає зв'язуючою ланкою між візією розвитку підприємства й операційною діяльністю, визначає рамки для стратегічного планування, інвестування, інновацій та управління персоналом.

Значення конкурентної стратегії зростає в умовах високої динаміки ринку, зростання ролі клієнтоорієнтованості, розвитку цифрових технологій і посилення соціальної відповідальності бізнесу [5]. Стратегія має враховувати не лише економічну доцільність, а й екологічні, етичні та репутаційні чинники, що формують довгострокову лояльність цільової аудиторії.

Для підприємств логістичного сектору, конкурентна стратегія є вирішальним чинником збереження і зміцнення ринкових позицій. Галузь логістики характеризується високою чутливістю до змін у цінах на паливно-енергетичні ресурси, стані інфраструктури, регуляторному середовищі, а також вимогах клієнтів щодо якості, швидкості та надійності послуг. Тому формування стратегічного підходу до конкурентної боротьби вимагає системного аналізу, гнучкого управління ресурсами, цифрової трансформації сервісів та активного впровадження інноваційних рішень.

Загалом, конкурентна стратегія – це не разове рішення, а постійно актуалізований інструмент, який має враховувати як внутрішні зміни в діяльності підприємства, так і зовнішні виклики. Її ефективність визначає не лише рівень прибутковості бізнесу, а й його здатність адаптуватися, масштабуватися та створювати довготривалу цінність для споживача.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на конкурентну стратегію
Зовнішні фактори	Рівень конкуренції в галузі	Визначає необхідність вибору між стратегіями цінової боротьби, диференціації або фокусування.
	Попит і споживчі очікування	Формують вимоги до сервісу, ціни, швидкості, екологічності, гнучкості стратегічних рішень.
	Державне регулювання і політика	Обмежує або стимулює діяльність через податки, стандарти, дозвільну систему, державні програми.
	Економічна ситуація	Впливає на купівельну спроможність, витрати, доступність фінансових ресурсів.
	Технологічні зміни	Обумовлюють потребу в цифровізації, автоматизації процесів, впровадженні новітніх логістичних рішень.
	Соціальні та культурні тренди	Сприяють зміщенню фокусу на етику, екологічність, соціальну відповідальність та репутацію компанії.
Внутрішні фактори	Ресурсний потенціал (кадрові, фінансові, технічні ресурси)	Визначає реалізованість стратегічних цілей, обмежує або розширює вибір стратегій.
	Організаційна структура та система управління	Впливає на швидкість реагування, ефективність комунікації, здатність до змін.
	Інноваційна спроможність	Сприяє створенню унікальних рішень, нових продуктів і послуг, що формують конкурентні переваги.
	Рівень маркетингової компетентності	Забезпечує ефективне ринкове позиціонування, адаптацію до змін попиту, вибір каналів просування.
	Корпоративна культура і мотивація персоналу	Визначає готовність до впровадження стратегічних змін, ініціативність працівників, внутрішню згуртованість.
	Попередній досвід реалізації стратегій	Впливає на рівень стратегічної обережності, вибір інструментів, засвоєння уроків попередніх періодів.

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24].

Аналіз факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства (Табл. 1.1), свідчить про складність і багатовимірність цього процесу. Конкурентна стратегія не може існувати у відриві від реального середовища функціонування підприємства, яке формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх факторів належать ринкові умови, регуляторна політика держави, економічна стабільність, технологічні

тренди та соціальні зміни. Саме ці елементи формують рамкові умови, в яких підприємство повинно адаптуватися до викликів, передбачати загрози, використовувати можливості та створювати унікальні конкурентні переваги. Зовнішнє середовище є джерелом викликів, але водночас – і драйвером інновацій та стратегічних змін [2].

Внутрішні чинники, своєю чергою, визначають ресурсну здатність підприємства реалізувати ту чи іншу стратегію. Йдеться не лише про наявність фінансів або матеріально-технічної бази, а й про компетентність персоналу, організаційну структуру, рівень інноваційної культури, маркетингову експертизу та якість управлінських рішень. Саме внутрішній потенціал підприємства дозволяє не лише реагувати на вплив зовнішнього середовища, а й проактивно діяти на випередження, формуючи нові стандарти на ринку.

У комплексі всі зазначені фактори формують своєрідний стратегічний простір, у межах якого підприємство обирає тип конкурентної поведінки, механізми позиціонування та інструменти досягнення ринкових цілей. Успішна конкурентна стратегія передбачає постійний моніторинг середовища, гнучкість управлінських підходів і високий рівень внутрішньої готовності до змін. Вона ґрунтується на принципі узгодженості між зовнішніми умовами та внутрішнім потенціалом підприємства. Таким чином, системний урахування впливу різних груп чинників дозволяє формувати конкурентну стратегію, яка буде не лише формально правильною, а й реально життєздатною, адаптивною та результативною в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування конкурентної стратегії є складним і динамічним процесом, який потребує урахування не лише зовнішнього та внутрішнього середовища, а й етапу розвитку самого підприємства [36]. Кожна фаза життєвого циклу організації супроводжується зміною стратегічних цілей, пріоритетів, ресурсного потенціалу та ринкової поведінки, що зумовлює необхідність адаптації стратегічного підходу.

Життєвий цикл підприємства зазвичай включає такі основні етапи: становлення, зростання, зрілість, спад, а в окремих випадках – відродження.

На кожному з них конкурентна стратегія має відмінні цілі, логіку побудови та інструменти реалізації [34].

1. Етап становлення.

Підприємство виходить на ринок, часто з обмеженими ресурсами та відсутністю репутації. Основним завданням є пошук власної ніші, формування початкової клієнтської бази та мінімізація ризиків. У цей період доцільною є стратегія фокусування – зосередження на вузькому сегменті ринку, де компанія може забезпечити унікальну цінність, яку не пропонують великі гравці. Також поширеною є цінова стратегія проникнення на ринок, коли компанія намагається привернути увагу клієнтів через нижчі ціни або гнучкі умови співпраці.

2. Етап зростання.

Підприємство активно розширює обсяги продажів, збільшує частку ринку, інвестує в маркетинг, бренд і внутрішні процеси. У цей період формується впізнаваність, підвищується лояльність клієнтів. Найбільш ефективною є стратегія диференціації, яка дозволяє запропонувати споживачам унікальні переваги – якість, сервіс, інноваційність, гнучкість, швидкість. Активно застосовуються стратегії інтенсивного зростання, які включають вихід у нові регіони, розвиток логістичних маршрутів, диверсифікацію послуг, цифрову трансформацію.

3. Етап зрілості.

Темпи зростання уповільнюються, ринок насичується, конкуренція загострюється. Основні зусилля спрямовані на утримання клієнтів, оптимізацію витрат і підтримку стабільного прибутку. У цей період ефективними є гібридні стратегії, які поєднують елементи цінової привабливості, якісного сервісу та клієнтоорієнтованих програм. Компанії, що діють у сфері логістики, на цьому етапі активно впроваджують системи автоматизації обліку, GPS-навігацію, цифрові канали комунікацій, гнучкі умови обслуговування.

4. Етап спаду.

Підприємство стикається зі зниженням обсягів продажів, скороченням ринкової частки, зростанням витрат на залучення клієнтів. Це може бути наслідком технологічного відставання, зміни споживчих запитів або зовнішніх загроз. Стратегічні дії в цей період полягають у реструктуризації, скороченні нерентабельних напрямів, або виході на нові сегменти. Часто застосовується антикризова стратегія: зниження витрат, зміна позиціонування, пошук стратегічних партнерств або оновлення ціннісної пропозиції.

5. Етап відродження.

Деякі підприємства після глибокої трансформації або злиття з іншими структурами здатні розпочати новий цикл розвитку. На цьому етапі можлива реінтеграція стратегії зростання або формування нової конкурентної стратегії з орієнтацією на інновації, нові ринки, експорт або сталий розвиток. Для компаній, які проходять цей етап, характерне оновлення бізнес-моделі, внутрішніх процесів, бренду, корпоративної культури.

Конкурентна стратегія є тісно пов'язаною з фазами життєвого циклу підприємства [3]. Її зміст, інструменти та пріоритети мають змінюватися у відповідь на зміни ресурсної бази, ринкового становища та стратегічних цілей. Підприємства, які вміють адаптувати свою стратегію до етапу власного розвитку, значно підвищують шанси на стійке функціонування, інноваційне оновлення та довгострокову ринкову успішність.

Вибір конкурентної стратегії підприємства не є універсальним і разовим рішенням – він тісно пов'язаний з етапом, на якому перебуває організація у своєму життєвому циклі [1]. Стратегічні цілі, доступні ресурси, рівень ринкової зрілості, ризикованість зовнішнього середовища та внутрішній досвід підприємства – усе це значною мірою визначає доцільність застосування певних стратегічних підходів. Залежність конкурентної стратегії від фази життєвого циклу підприємства відображено у таблиці нижче, де систематизовано характерні риси кожного етапу та відповідні стратегічні орієнтири.

Конкурентна стратегія на різних етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу	Ключові характеристики	Стратегічні цілі	Типові конкурентні стратегії	Особливості реалізації
Становленн я	Вихід на ринок, нестабільний попит, слабка ринкова позиція, обмежені ресурси	Виживання, формування ніші, залучення клієнтів	Стратегія фокусування; стратегія проникнення на ринок	Акцент на унікальній цінності, гнучкості, низьких витратах; тестування ринку та бізнес-моделі
Зростання	Активне нарощування обсягів, зростання частки ринку, підвищення впізнаваності	Масштабування, завоювання ринку, розвиток бренду	Стратегія диференціації; стратегія інтенсивного зростання	Інвестування в маркетинг, логістику, якість сервісу; розширення асортименту, географії
Зрілість	Насичення ринку, стабільний прибуток, загострення конкуренції, падіння темпів росту	Утримання позицій, оптимізація, підвищення ефективності	Гібридна стратегія (ціна + якість); стратегія утримання клієнтів	Автоматизація, персоналізація сервісу, ребрендинг, вдосконалення логістики, програми лояльності
Спад	Зменшення попиту, падіння прибутковості, втрати ринкових позицій	Скорочення витрат, переорієнтація, антикризове управління	Стратегія реструктуризації; стратегія зниження витрат; стратегія виходу з ринку	Зміна фокусу, скорочення неефективних підрозділів, перегляд бізнес-моделі, антикризові заходи
Відродженн я	Повторний розвиток після кризи або трансформації, запуск нових напрямів, вихід на нові ринки	Відновлення зростання, створення нових конкурентних переваг	Інноваційна стратегія; стратегія диверсифікації; стратегія експортної/цифрової трансформації	Запуск нових продуктів, зміна цільового ринку, інтеграція новітніх технологій, вихід на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 11].

Ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від її узгодженості з етапом життєвого циклу підприємства. Вчасна адаптація стратегічного підходу дозволяє не лише зберегти стабільність бізнесу, а й використати нові можливості для зростання, уникнути стратегічних помилок і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Класифікація та основні типи конкурентних стратегій підприємств

Вибір конкурентної стратегії є визначальним моментом у побудові довгострокової ринкової позиції підприємства, оскільки саме вона формує траєкторію його розвитку, логіку поведінки на ринку та механізми досягнення переваг у порівнянні з конкурентами. У науковій та прикладній літературі існує значна кількість класифікацій конкурентних стратегій, що свідчить про багатовимірність і складність цього феномену. Найчастіше типологія базується на таких критеріях, як масштаб охоплення ринку, джерело конкурентної переваги, ступінь інноваційності, стратегічна гнучкість тощо.

Найвідомішим і широко застосовуваним підходом є модель М. Портера, яка передбачає три базові типи конкурентних стратегій [25]:

- Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення переваги шляхом зниження собівартості продукції або послуг, що дозволяє підприємству пропонувати найнижчу ціну в галузі при збереженні прийнятної якості. Така стратегія особливо ефективна в умовах цінової конкуренції та високої еластичності попиту.

- Стратегія диференціації передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції, яка сприймається споживачами як такою, що виправдовує вищу ціну. Диференціація може базуватися на дизайні, якості, сервісі, технологіях, індивідуалізації або іміджі бренду.

- Стратегія фокусування спрямована на вузький сегмент ринку або конкретну групу клієнтів. Вона може мати два підвиди: фокусування на витратах або фокусування на диференціації. Цей підхід дозволяє глибше задовольняти потреби обраного сегмента за рахунок спеціалізації.

Розширені класифікації доповнюють портерівську модель іншими варіантами стратегічної поведінки [12]:

- Інноваційна стратегія – орієнтується на створення радикально нових продуктів або технологій, що змінюють правила гри в галузі;
- Імітаційна стратегія – передбачає запозичення найкращих практик конкурентів та швидке їх впровадження;
- Стратегія адаптації – полягає у постійному пристосуванні до змін ринку, гнучкості та оперативному реагуванні;
- Конкурентно-захисна стратегія – передбачає створення бар'єрів входу, патентний захист, лояльність споживачів, ексклюзивні контракти.

Важливим напрямом розвитку класифікацій стали гібридні стратегії, які поєднують переваги кількох базових підходів. Наприклад, цінова гнучкість + сервісна унікальність або масове охоплення + персоналізація. Такі стратегії застосовуються у висококонкурентних та динамічних секторах, де важлива адаптивність та мультиканальність [27].

Конкурентна стратегія виконує комплексну управлінську роль, поєднуючи стратегічне бачення з практичними механізмами реалізації цілей підприємства. Її функціональне призначення охоплює як внутрішню координацію та мобілізацію ресурсів, так і зовнішнє позиціонування компанії на ринку. Завдяки стратегічному підходу підприємство здатне не лише орієнтуватися в умовах конкурентного середовища, а й формувати власні правила гри, визначаючи точки зростання, пріоритети розвитку та засоби досягнення переваг.

У таблиці 1.3 узагальнено основні функції, які виконує конкурентна стратегія в межах стратегічного управління підприємством.

Таблиця 1.3

Функції конкурентної стратегії підприємства

№	Функція	Суть функції
1	Орієнтувальна	Визначає стратегічний напрям діяльності підприємства, цілі, цільовий ринок і бажану конкурентну позицію.
2	Координуюча	Забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, сприяє інтеграції маркетингу, виробництва, логістики та фінансів.
3	Прогностична	Сприяє виявленню трендів, аналізу дій конкурентів, змін у поведінці споживачів і прогнозуванню майбутніх викликів та можливостей.
4	Мотиваційна	Сприяє формуванню спільного бачення мети, підвищує мотивацію персоналу та розвиває корпоративну культуру орієнтації на результат.
5	Контрольна	Забезпечує можливість оцінювання результатів реалізації стратегії, виявлення відхилень та прийняття коригувальних рішень.
6	Інноваційно-розвивальна	Стимулює впровадження нових ідей, цифрових рішень, удосконалення бізнес-процесів і розвиток конкурентних переваг.
7	Репутаційна	Сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, підвищенню вартості бренду.

Джерело: складено автором на основі [9; 10].

Конкурентна стратегія є не просто інструментом досягнення переваг на ринку, а багатофункціональним механізмом, що інтегрує всі ключові аспекти управління підприємством. Вона формує загальне стратегічне бачення, забезпечує єдність дій усіх підрозділів, створює основу для розвитку інновацій, визначає пріоритети управлінських рішень і виступає чинником формування корпоративної репутації. Її функції взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи системність і послідовність у досягненні довгострокових цілей [4]. Здатність підприємства ефективно реалізовувати ці функції свідчить про зрілість його стратегічного мислення та готовність до сталого розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Одним із важливих аспектів вибору конкурентної стратегії є врахування можливих ризиків і обмежень, притаманних кожному її типу. Незважаючи на наявність очевидних переваг, жодна стратегія не є універсальною або гарантовано ефективною для будь-якого підприємства. Конкурентна стратегія – це складний інструмент, реалізація якого потребує глибокого розуміння як

внутрішніх ресурсів організації, так і особливостей зовнішнього середовища. Ігнорування потенційних стратегічних обмежень часто стає причиною низької результативності стратегічного плану або навіть його повного провалу.

Стратегія лідерства за витратами, яка передбачає прагнення до мінімізації витрат з метою пропонування продукції чи послуг за найнижчими цінами, вимагає значної масштабності, високого рівня операційної ефективності та постійного контролю витрат. Основним ризиком такої стратегії є те, що надмірне зосередження на скороченні витрат може призвести до погіршення якості продукту або сервісу, що, своєю чергою, знижує задоволеність споживачів [14]. Крім того, ця стратегія є вразливою до дій конкурентів, які можуть швидко знизити ціни, маючи доступ до дешевших ресурсів або використовуючи демпінгову політику. У свою чергу, стратегія диференціації, що базується на створенні унікальної цінності для споживача, несе ризики, пов'язані з високими витратами на маркетинг, розробку нових продуктів, підтримку якості та комунікаційне забезпечення бренду. Ця стратегія потребує постійного оновлення пропозиції та вміння підтримувати унікальність, яка може бути досить швидко скопійована конкурентами. Крім того, у разі недостатньої платоспроможності ринку або слабого маркетингового просування, споживачі можуть не побачити додаткової цінності і віддати перевагу дешевшій альтернативі.

Стратегія фокусування, яка орієнтована на вузький сегмент споживачів або нішевий ринок, дозволяє підприємству більш точно адаптувати свою пропозицію до потреб цільової аудиторії. Проте така стратегія значною мірою залежить від стабільності та розміру обраного сегмента. Зміна ринкових уподобань, поява нових конкурентів або зменшення попиту у вузькому сегменті можуть швидко зробити фокусну стратегію неактуальною. Також підприємство, що обирає фокусування, часто має обмежені можливості для масштабування та виходу на ширший ринок.

Комбіновані або гібридні стратегії, які намагаються поєднати переваги декількох базових підходів – наприклад, цінову доступність із високим рівнем

сервісу або масштабне охоплення з індивідуальним підходом до клієнта – є привабливими з точки зору гнучкості. Проте саме ця гнучкість може стати джерелом ризику, оскільки розмитість позиціонування, надто широка стратегічна спрямованість або суперечливі цілі можуть дезорієнтувати споживача і знизити ефективність маркетингових зусиль. Підприємство, яке не має чіткого фокусу, може виявитися у так званій «стратегічній пастці посередині», не досягаючи ані цінової переваги, ані істотної унікальності.

Ефективність реалізації будь-якого стратегічного підходу значною мірою залежить від усвідомленості вибору, відповідності обраної стратегії реальним ресурсним можливостям підприємства, характеристикам ринку, рівню готовності організації до змін та інновацій. Ризики й обмеження не мають бути причиною відмови від стратегії, але їхнє своєчасне врахування дозволяє оптимізувати процес її реалізації, мінімізувати втрати та підвищити ймовірність досягнення стратегічного успіху.

Формування конкурентної стратегії є складним управлінським процесом, який поєднує аналітичну роботу, стратегічне мислення та практичну оцінку можливостей підприємства. Для того щоб стратегія була ефективною, реалістичною та довгостроково результативною, вона має будуватися на основі чітких принципів. Ці принципи виступають методологічними орієнтирами, які забезпечують логіку, послідовність, гнучкість та цілеспрямованість стратегічних дій компанії (Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Принципи формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [37; 38].

Будь-яка конкурентна стратегія повинна формуватись з урахуванням чітко визначеної стратегічної мети. Це може бути прагнення до лідерства на ринку, завоювання певного сегмента, підвищення рентабельності, розширення частки або посилення позиціонування бренду. Цілеспрямованість передбачає, що стратегія не є набором випадкових дій, а логічно вибудованим планом, орієнтованим на досягнення конкретного, вимірюваного результату.

Одна з найпоширеніших причин стратегічних провалів полягає в тому, що підприємства обирають моделі, які не відповідають їхнім ресурсним, кадровим чи технологічним можливостям. Стратегія має базуватися на реальній оцінці внутрішнього потенціалу: фінансів, логістики, персоналу, ІТ-інфраструктури, досвіду управління, швидкості ухвалення рішень. Важливо, щоб підприємство могло забезпечити не лише формулювання стратегії, а й її послідовну реалізацію.

Конкурентне середовище зазнає постійних змін: змінюються смаки споживачів, з'являються нові технології, трансформується ринкова структура, змінюється регуляторне поле. У цих умовах ефективною є лише та стратегія, яка передбачає регулярний перегляд та коригування залежно від зовнішніх викликів [6]. Адаптивність не означає відмову від стратегічної дисципліни, а, навпаки, передбачає управлінську готовність до динамічних змін без втрати стратегічного фокусу.

Стратегія, що не пропонує унікальної цінності для клієнта, не здатна забезпечити стійку конкурентну перевагу. Унікальність може полягати у сервісі, дизайні продукту, логістичних рішеннях, технології, корпоративній культурі або клієнтоорієнтованості. Принцип унікальності передбачає створення такої ціннісної пропозиції, яку буде важко скопіювати або замінити. Це забезпечує підприємству не просто короткострокову перевагу, а здатність тримати позицію навіть в умовах посилення конкуренції.

Конкурентна стратегія не може бути ізольованою. Вона повинна охоплювати всі основні напрямки діяльності підприємства – маркетинг, фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом. Системність означає, що всі дії підприємства мають бути підпорядковані єдиній логіці та підтримувати загальну стратегічну ідею. Впровадження стратегії вимагає синергії між підрозділами, наявності загального бачення та узгодженості рішень.

Кожна стратегічна ініціатива повинна супроводжуватись попереднім економічним аналізом. Йдеться не лише про витрати на реалізацію окремих елементів стратегії, а й про оцінку ефективності у вигляді очікуваного зростання обсягів продажів, рентабельності, лояльності клієнтів тощо. Принцип економічної доцільності не заперечує амбітності стратегічного мислення, але вимагає раціонального підходу до витрат, обґрунтованості інвестицій та розрахунку ризиків.

Успішна стратегія має бути здатною забезпечити переваги, які зберігаються у часі, а не зникають за першої зміни конкурентного середовища. Стратегія повинна бути побудована так, щоб забезпечити не лише реакцію на короткострокові тренди, а й послідовне формування глибших, стратегічно стійких конкурентних переваг. До них можна віднести розвиток бренду, налагодження довготривалих партнерств, формування унікальної корпоративної культури, створення внутрішніх бар'єрів для копіювання.

Узагальнюючи, варто зазначити, що дотримання вказаних принципів забезпечує не лише правильне стратегічне формулювання, а й якісну реалізацію конкурентної стратегії. Підприємства, які спираються у своїй діяльності на принципову основу стратегічного мислення, виявляють вищу здатність до адаптації, збереження ринкових позицій та досягнення стабільного розвитку в умовах постійних ринкових змін.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ефективності конкурентної стратегії

Комплексна оцінка конкурентної стратегії підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, адже саме вона дозволяє виявити, наскільки обрана стратегія відповідає ринковим умовам, внутрішньому потенціалу організації та очікуванням зацікавлених сторін. Така оцінка виступає не лише інструментом контролю, а й основою для коригування дій, запобігання стратегічним помилкам і формування нових підходів до досягнення конкурентних переваг. Успішна реалізація конкурентної стратегії вимагає не лише її грамотного формулювання, але й постійного моніторингу ефективності [28]. Саме тому науковці і практики приділяють значну увагу питанням вибору релевантних методів стратегічного аналізу та розробці системи показників, здатних об'єктивно відображати результативність стратегії у коротко- та довгостроковій перспективі.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності й ефективності стратегії базуються на принципах системності, об'єктивності, багатофакторності та стратегічної релевантності. Вони охоплюють як якісні, так і кількісні методи, що дозволяє поєднувати глибоке аналітичне осмислення з практичними розрахунками й порівняльними характеристиками.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та ефективності його конкурентної стратегії дає змогу не лише визначити поточне положення організації у конкурентному середовищі, а й виявити внутрішні резерви зростання, потенційні загрози й напрями вдосконалення стратегічного курсу. Застосування різних методичних інструментів дозволяє комплексно підходити до вирішення цього завдання, враховуючи специфіку ринку, рівень розвитку галузі та індивідуальні особливості підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на сукупності критеріїв, які дозволяють виявити рівень його здатності витримувати конкурентний тиск, задовольняти потреби споживачів краще за

інших учасників ринку та забезпечувати власну економічну ефективність. Ці критерії можуть мати як кількісний, так і якісний характер, охоплюючи фінансові, маркетингові, виробничі, технологічні, кадрові та інші аспекти діяльності підприємства.

Одним із ключових критеріїв є ринкова частка, яка свідчить про позицію підприємства в галузі та рівень його впливу на конкурентне середовище [16]. Підприємства з високою часткою ринку, як правило, мають стабільні канали збуту, ефективні комунікаційні механізми й здатність диктувати умови гри в межах своєї ніші.

Другим важливим показником виступає динаміка обсягів реалізації продукції або послуг, яка демонструє здатність підприємства утримувати або нарощувати попит на свою пропозицію [13]. Стабільне або зростаюче споживання вказує на ефективну маркетингову політику, конкурентну цінність товару й лояльність цільової аудиторії.

Фінансові результати діяльності, зокрема рівень рентабельності, прибутковості, оборотності активів та власного капіталу, виступають базовими критеріями оцінювання економічної доцільності обраної стратегії. Вони відображають спроможність підприємства генерувати прибуток у конкурентному середовищі, оптимально використовувати ресурси й адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим критерієм також є інноваційна активність, що передбачає здатність підприємства розробляти нові продукти, модернізувати процеси, впроваджувати цифрові рішення та адаптуватися до технологічних трендів. У висококонкурентних галузях інновації часто стають джерелом сталих конкурентних переваг.

Крім того, оцінюється якість продукції або послуг, репутація бренду, рівень задоволеності споживачів, ефективність комунікаційної політики, логістичне забезпечення та гнучкість управління. Ці параметри дозволяють виявити конкурентоспроможність не лише в економічному, а й у соціальному, технологічному та управлінському вимірах.

Комплексне застосування цих критеріїв дає змогу сформувати об'єктивну картину конкурентоспроможності підприємства, виявити вузькі місця в його стратегії, а також розробити обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Таблиця 1.4

Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки
Порівняльний	Оцінювання конкурентоспроможності через порівняння із провідними компаніями галузі	Дозволяє визначити відставання або переваги щодо лідерів ринку	Може не враховувати специфіку підприємства; складність доступу до даних
Рейтинговий підхід	Формування інтегрального показника на основі сукупності оціночних критеріїв	Комплексна оцінка; можливість ранжування підприємств	Суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів і нормування показників
Експертний підхід	Визначення рівня конкурентоспроможності за оцінками фахівців	Гнучкість; застосовується у разі нестачі точних даних	Високий ступінь суб'єктивності; залежність від рівня кваліфікації експертів
Метод SWOT-аналізу	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства	Простота застосування; стратегічна орієнтація	Не дає кількісного результату; залежить від суб'єктивної інтерпретації
Фінансово-економічний підхід	Аналіз конкурентоспроможності за фінансовими показниками (прибуток, рентабельність, ліквідність тощо)	Висока точність та об'єктивність; ґрунтується на реальних даних	Не враховує нефінансові аспекти: імідж, інновації, клієнтську лояльність
Маркетинговий підхід	Оцінювання конкурентоспроможності за параметрами ринку: частка, ціна, впізнаваність бренду	Орієнтація на споживача; врахування ринкової динаміки	Складність у зборі повної маркетингової інформації

Джерело: складено автором на основі [18; 19].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства застосовуються різні методичні підходи, кожен з яких має власну логіку, інструментарій та аналітичну цінність. Вибір підходу залежить від цілей

аналізу, доступності інформації, особливостей галузі, а також рівня деталізації, який необхідно досягти. З одного боку, фінансово-економічні та маркетингові методи дозволяють оцінити об'єктивні результати діяльності компанії в конкретних ринкових умовах [32]. З іншого – експертні та якісні підходи сприяють глибшому розумінню внутрішніх резервів підприємства, його стратегічних орієнтирів і потенційних ризиків. Комплексне застосування цих підходів дозволяє не лише сформувати повну картину поточного рівня конкурентоспроможності, а й виявити перспективи для її підвищення. Узагальнена характеристика основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведена в таблиці 1.4.

Для забезпечення стратегічної дієвості підприємства недостатньо просто розробити конкурентну стратегію – необхідно постійно відстежувати її реалізацію, аналізувати результати та оперативно реагувати на відхилення. Саме тому у науковій і прикладній практиці сформувались різноманітні підходи та методи оцінювання ефективності конкурентних стратегій.

Одним із найпоширеніших є метод збалансованої системи показників. Він передбачає оцінювання стратегії через призму чотирьох ключових площин: фінансова результативність, рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та здатність до навчання й інновацій. Цей метод дозволяє підприємству не лише фіксувати досягнуті результати, а й відслідковувати причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами стратегічної системи. Основною перевагою є його комплексність, проте впровадження такої системи потребує значних аналітичних зусиль і адаптації до специфіки бізнесу.

Широко застосовується також метод ключових показників ефективності. Він базується на визначенні набору конкретних, вимірюваних індикаторів, що відповідають цілям стратегії. Наприклад, такими показниками можуть бути темпи приросту ринкової частки, рентабельність продажів, зростання кількості нових клієнтів тощо. Перевага цього методу полягає у простоті вимірювання й можливості оперативного моніторингу результатів.

Водночас існує ризик надмірної уваги до кількісних показників на шкоду якісним стратегічним орієнтирам.

SWOT-аналіз реалізації стратегії використовується для порівняння очікуваних і фактичних результатів у розрізі внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз [30]. Такий метод дозволяє виявити, наскільки стратегія була релевантною ринковій ситуації й чи враховано було усі важливі чинники. Метод є доволі зручним на етапі стратегічного перегляду, однак має суб'єктивний характер і не забезпечує точного кількісного виміру.

У разі оцінювання стратегії за продуктовими чи бізнес-напрямами доцільно використовувати портфельні методи, зокрема матриці BCG або GE/McKinsey. Вони допомагають визначити, які напрями діяльності є найбільш перспективними, а які потребують перегляду або згорнення. Портфельний аналіз дозволяє ухвалювати стратегічні інвестиційні рішення на основі ринкової позиції кожного продукту, проте він менш ефективний для підприємств зі сфокусованим профілем діяльності.

Бенчмаркінг стратегічних результатів базується на порівнянні ключових показників підприємства з аналогічними даними провідних гравців ринку. Він дозволяє виявити найкращі практики, встановити орієнтири для розвитку й коригувати стратегію на основі фактичного досвіду успішних компаній. Недоліком методу є складність доступу до точних даних конкурентів та ризик запозичення стратегій без урахування специфіки власного бізнесу.

Завершальним інструментом є стратегічний GAP-аналіз, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими стратегічними орієнтирами [29]. Такий аналіз дає змогу виявити «розриви» у досягненні цілей, ідентифікувати слабкі етапи реалізації та прийняти обґрунтовані рішення щодо коригування дій. Метод є ефективним, якщо підприємство має чітко визначену стратегічну карту розвитку та аналітичну базу для вимірювання відхилень.

Вибір методу оцінювання ефективності конкурентної стратегії має ґрунтуватися на особливостях діяльності підприємства, доступності даних, типі обраної стратегії та глибині бажаного аналізу. У більшості випадків доцільним є поєднання кількох підходів для досягнення комплексного аналітичного результату.

Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства не є одноразовою дією – це послідовна, багаторівнева аналітична процедура, яка дозволяє не лише визначити поточний стан компанії у ринковому середовищі, але й виявити стратегічні резерви для підвищення її ефективності. Зазвичай цей процес включає кілька логічно пов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні обґрунтованих управлінських рішень [39].

Першим етапом є формулювання мети й завдань оцінювання. На цьому етапі визначається, для чого саме проводиться аналіз: для внутрішнього стратегічного планування, для обґрунтування інвестиційних рішень, підготовки до змін ринкових умов чи підвищення ефективності окремих бізнес-напрямів. Чіткість формулювання цілей визначає зміст, масштаб і глибину подальших дій.

Другий етап передбачає ідентифікацію основних показників конкурентоспроможності. Йдеться про добір релевантних критеріїв, які відображають ринкову позицію, фінансову стійкість, рівень клієнтської лояльності, інноваційний потенціал, якість продукції тощо. На цьому етапі формується система показників, що стане основою для подальших розрахунків.

Третій етап включає збір і верифікацію інформації. Аналітик або менеджмент компанії збирає фактичні дані з внутрішніх джерел та зовнішніх. Важливо не лише зібрати необхідну інформацію, а й перевірити її достовірність, актуальність і повноту.

На четвертому етапі здійснюється безпосередня оцінка конкурентоспроможності, тобто проводиться розрахунок обраних показників і їх порівняння з аналогічними показниками основних конкурентів або

середньогалузевими значеннями. Тут застосовуються методи бенчмаркінгу, рейтингові підходи, побудова інтегральних індексів або матриць конкурентних позицій.

П'ятий етап – інтерпретація результатів та визначення рівня конкурентоспроможності. На основі отриманих даних здійснюється якісне тлумачення позиції підприємства на ринку, виявляються сильні й слабкі сторони, оцінюються перспективи зміцнення конкурентних позицій або ризику їх втрати.

Завершальним етапом є розробка управлінських висновків і рекомендацій. На цьому етапі формуються практичні заходи з покращення тих параметрів, що демонструють відносну слабкість підприємства, або зі зміцнення досягнутих переваг. Це може включати перегляд стратегії, посилення інвестицій в інновації, зміну позиціонування бренду або оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Поетапне оцінювання конкурентоспроможності підприємства забезпечує не лише комплексне уявлення про його поточний стан, а й створює інтелектуальну базу для стратегічного розвитку, зміцнення позицій на ринку та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Одним із ключових аспектів ефективного управління є усвідомлення тісного зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та досягненням його стратегічних цілей. Конкурентоспроможність у цьому контексті розглядається не лише як підсумок ринкової активності, а як індикатор відповідності обраної стратегії реальним умовам функціонування підприємства, його ресурсному потенціалу та очікуванням споживачів.

Рівень конкурентоспроможності відображає ступінь реалізації стратегічного курсу, що дозволяє підприємству отримувати стійкі конкурентні переваги, ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до змін попиту, технологій чи поведінки споживачів. Наприклад, якщо компанія задекларувала пріоритет на інноваційність і цифрову трансформацію, то одним із важливих маркерів ефективності обраного шляху

буде аналіз частки нових продуктів у загальному портфелі, рівень інвестицій у дослідження й розробки, швидкість виведення інновацій на ринок [40]. У разі, якщо ці показники демонструють стагнацію, це свідчитиме про стратегічний розрив між цілями і результатами, навіть якщо загальна рентабельність діяльності є прийнятною. Тобто оцінка конкурентоспроможності має бути невід'ємною частиною системи стратегічного моніторингу, яка дає змогу своєчасно коригувати обрані дії, змінювати пріоритети або адаптувати ресурсне забезпечення. Підприємства, які не пов'язують конкурентний аналіз із реалізацією власних стратегічних установок, ризикують ухвалювати ситуативні або інтуїтивні рішення, втрачаючи стратегічну керованість. Конкурентоспроможність виступає інструментом стратегічної діагностики, який дозволяє не лише фіксувати поточний стан компанії на ринку, а й об'єктивно оцінювати досягнення визначених цілей, ефективність реалізації стратегічних ініціатив та обґрунтованість обраного напрямку розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи проведено комплексне теоретико-методичне дослідження сутності, класифікацій, функціонального навантаження та механізмів реалізації конкурентної стратегії підприємства. Результати узагальнення наукових джерел та сучасних концепцій стратегічного менеджменту дозволили сформувати цілісне уявлення про роль конкурентної стратегії у забезпеченні стійких позицій підприємства на ринку та формуванні його довгострокових конкурентних переваг. З'ясовано, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, який відображає бачення підприємства щодо досягнення успіху в умовах ринкової конкуренції. Вона забезпечує логіку дій і розподілу ресурсів, спрямовану на реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації. Її формування відбувається під впливом як зовнішніх чинників, так і внутрішніх.

Охарактеризовано базові типи конкурентних стратегій – стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційна, адаптивна, а також комбіновані моделі, що поєднують ознаки кількох підходів. Проаналізовано функціональні можливості кожного типу стратегії, його переваги, сфери застосування, потенційні ризики та стратегічні обмеження. Показано, що успішність конкурентної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати її до змін у середовищі, враховувати циклічність ринку та мінливі очікування споживачів.

Визначено функції, які виконує конкурентна стратегія в системі управління підприємством. Серед них – орієнтаційна, інтеграційна, мотиваційна, інноваційна, ресурсно-розподільча, адаптаційна та діагностична. Кожна з функцій забезпечує конкретні управлінські ефекти – від координації внутрішніх процесів до зміцнення взаємодії з ринком, що свідчить про багаторівневий вплив стратегії на ефективність діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено методам і підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які є важливим інструментом аналітичної підтримки стратегічних рішень. Систематизовано підходи на основі кількісного, якісного та змішаного аналізу, зокрема бенчмаркінг, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, систему збалансованих показників, використання ключових індикаторів ефективності, рейтингову оцінку, а також методики побудови інтегральних індексів конкурентоспроможності. Наголошено на необхідності оцінювання конкурентних позицій у динаміці, з урахуванням ринкових змін і стратегічних цілей підприємства. Показано, що оцінка ефективності конкурентної стратегії має тісний зв'язок із моніторингом рівня конкурентоспроможності. Її результати дозволяють своєчасно виявляти стратегічні розриви, формувати систему зворотного зв'язку та здійснювати коригування обраного курсу. Таким чином, конкурентоспроможність постає не лише як показник результативності, а й як механізм стратегічного контролю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» НА РИНКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖЕТ-ТРАНС» – це українське підприємство, зареєстроване у місті Одеса, яке здійснює діяльність у сфері транспортно-логістичних послуг. Підприємство функціонує з 2012 р. і за більш ніж десятиліття роботи змогло утвердити свою репутацію як стабільного та надійного логістичного партнера, що забезпечує оперативність, безпеку та якість обслуговування клієнтів. Основним напрямом діяльності компанії є надання послуг з організації вантажних перевезень та експедиційного супроводу, а також надання допоміжних логістичних сервісів, пов'язаних із плануванням маршрутів, координацією переміщення вантажів, підготовкою відповідної документації та взаємодією з митними органами. За КВЕД основний вид діяльності підприємства класифікується як «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» (52.29).

Компанія орієнтована на обслуговування як українських, так і міжнародних клієнтів, особливо в напрямку країн Європейського Союзу. Географія перевезень охоплює внутрішні маршрути по Україні, а також міжнародні логістичні коридори, зокрема до Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії та Німеччини. Основними замовниками виступають підприємства аграрного, харчового, фармацевтичного, будівельного та хімічного секторів, що потребують регулярного й ефективного логістичного забезпечення.

Юридична адреса ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»: Одеська обл., м. Одеса, вул. Приморська, 23, кв. 1. Статутний капітал підприємства становить 310 тис. грн., що є типовим показником для малого та середнього бізнесу у сфері логістики. Підприємство перебуває у стабільному правовому статусі: не підпадає під санкції, не фігурує у судових справах, не має заборгованості перед

державними органами, що свідчить про належний рівень правової дисципліни та ділової репутації.

Організаційна структура підприємства носить функціональний характер і включає адміністративний апарат, логістичний та експедиційний відділи, бухгалтерію, технічну службу обслуговування транспортного парку та відділ по роботі з клієнтами. Підприємство використовує цифрові засоби моніторингу логістичних процесів і впроваджує окремі елементи управління якістю. Матеріально-технічна база компанії включає власний автопарк вантажних автомобілів, а також причепа та спеціалізоване обладнання для перевезення специфічних вантажів. Компанія постійно оновлює техніку та впроваджує технології економії пального й моніторингу маршрутів, що дозволяє знижувати експлуатаційні витрати.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» надає широкий спектр логістичних і транспортно-експедиційних послуг, орієнтованих переважно на потреби внутрішнього ринку України. Основна діяльність підприємства зосереджена на обслуговуванні клієнтів малого, середнього та великого бізнесу в сфері товарних перевезень, дистрибуції, будівництва, торгівлі та сільського господарства. Компанія прагне забезпечити замовників комплексними логістичними рішеннями, які охоплюють усі етапи переміщення вантажів – від формування маршруту до фактичної доставки за місцем призначення.

До переліку ключових послуг входять:

- Автомобільні вантажні перевезення по Україні.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» здійснює регулярні перевезення вантажів між містами та регіонами України. Завдяки наявності власного автопарку, що включає сучасні тягачі, напівпричепа та транспорт спеціального призначення, компанія може обслуговувати широкий спектр вантажів: від будівельних матеріалів і металопродукату до товарів FMCG та сільськогосподарської продукції. Перевезення здійснюються на договірних умовах із гарантією своєчасності, цілісності вантажу та дотримання температурного режиму за потреби.

- Транспортно-експедиційне обслуговування.

Компанія виконує повний супровід вантажу: оформлення товарно-транспортних накладних, координація роботи водіїв, узгодження пунктів завантаження/вивантаження, ведення обліку та документального звіту для клієнтів. Ця послуга особливо затребувана серед підприємств, які прагнуть делегувати всю логістичну функцію професіоналам.

- Логістичне планування та оптимізація маршрутів.

Фахівці компанії здійснюють розробку ефективних маршрутів, враховуючи специфіку вантажу, стан доріг, час доставки та побажання клієнта. Це дозволяє мінімізувати витрати на паливе, скоротити час у дорозі та зменшити ризики затримок.

- Послуги тимчасового зберігання та перевантаження.

У разі потреби клієнта ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» забезпечує організацію короткострокового зберігання вантажів на партнерських складах або у відведених місцях на базі перевізника. Це актуально при формуванні консолідованих партій, перевантаженнях на інший транспорт, а також при тимчасових затримках у логістиці.

- Інформаційний супровід доставки.

Підприємство впровадило цифрові рішення для відстеження вантажу в реальному часі. Клієнти отримують доступ до актуального місцезнаходження свого вантажу, повідомлення про статус доставки та звітну документацію у зручному форматі.

- Обслуговування постійних клієнтів на умовах довгострокового контракту.

Компанія активно працює з постійними корпоративними клієнтами, надаючи гнучкі тарифи, пріоритетне бронювання транспорту, можливість індивідуального графіка перевезень і персонального менеджера. Це забезпечує високий рівень лояльності та довіри з боку замовників.

- Консультаційні послуги в галузі логістики.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» надає логістичні консультації з питань вибору оптимального виду транспорту, документального супроводу, страхування вантажу, законодавчих вимог до перевезень тощо. Це особливо корисно для підприємств, що не мають власного логістичного підрозділу.

Діяльність ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» охоплює не лише класичні вантажні перевезення, а й повноцінну логістичну підтримку «під ключ». Завдяки цьому компанія виступає для своїх клієнтів не просто перевізником, а логістичним партнером, здатним забезпечити надійне, своєчасне та економічно вигідне вирішення завдань будь-якої складності.

Для всебічної характеристики фінансово-економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники його діяльності за останні три роки. Це дозволяє виявити динаміку розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів, визначити рентабельність діяльності та виявити тенденції, що впливають на формування конкурентної позиції ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». У таблиці нижче представлено дані щодо доходу, витрат, прибутковості підприємства та структури оподаткування за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансової діяльності підприємства

Показник, грн.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	1200000	5161400	5600000
Інші доходи	0	0	30000
Собівартість	1080000	4700000	4900000
Інші витрати	40000	100000	120000
Прибуток до оподаткування	10000	361400	610000
Податок на прибуток	14400	65052	109800
Чистий прибуток	65600	296348	500200

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

У період 2022-2024 рр. фінансові показники ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» демонструють поступальне зростання, що свідчить про стабільний розвиток підприємства в умовах складного зовнішнього середовища. Загальний дохід підприємства у 2023 р. зріс більш ніж у 4 рази порівняно з 2022 роком – з 1200000 грн. до 5161400 грн., що зумовлено розширенням географії

перевезень, збільшенням кількості замовлень та оптимізацією логістичних маршрутів. У 2024 р. зафіксовано помірне зростання виручки на 8,5% – до 5600000 грн., а також поява інших доходів у розмірі 30000 грн., що могло бути результатом надання нових послуг або реалізації непрофільних активів. Собівартість зросла несуттєво, що свідчить про ефективне управління витратами. Позитивним є значне зростання чистого прибутку: з 65600 грн. у 2022 р. до 296348 грн. у 2023 р., і до 500200 грн. у 2024 р. Це свідчить про зростання ефективності використання ресурсів та реалізацію стратегії підвищення маржинальності діяльності.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства недостатньо аналізу лише абсолютних показників прибутку чи виручки – важливу роль відіграють відносні показники рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток з кожної гривні витрат або доходу. Саме вони дозволяють об'єктивно порівнювати ефективність роботи в динаміці, враховувати зміну масштабів діяльності та забезпечувати релевантний контроль за використанням ресурсів.

Рентабельність продажів показує, яку частину від загального доходу підприємство отримує у вигляді чистого прибутку. Цей показник є індикатором прибутковості комерційної діяльності та ефективності цінової політики. Рентабельність витрат, своєю чергою, демонструє здатність підприємства ефективно використовувати витрачені ресурси – матеріальні, трудові, енергетичні тощо – для досягнення фінансового результату. Зростання цього показника вказує на покращення загальної операційної ефективності.

На Рис. 2.1. наведено зміну рівня рентабельності продажів та витрат ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» упродовж 2022-2024 рр. Динаміка обох показників є позитивною, що свідчить про послідовне підвищення прибутковості та результативності фінансово-господарської діяльності підприємства.

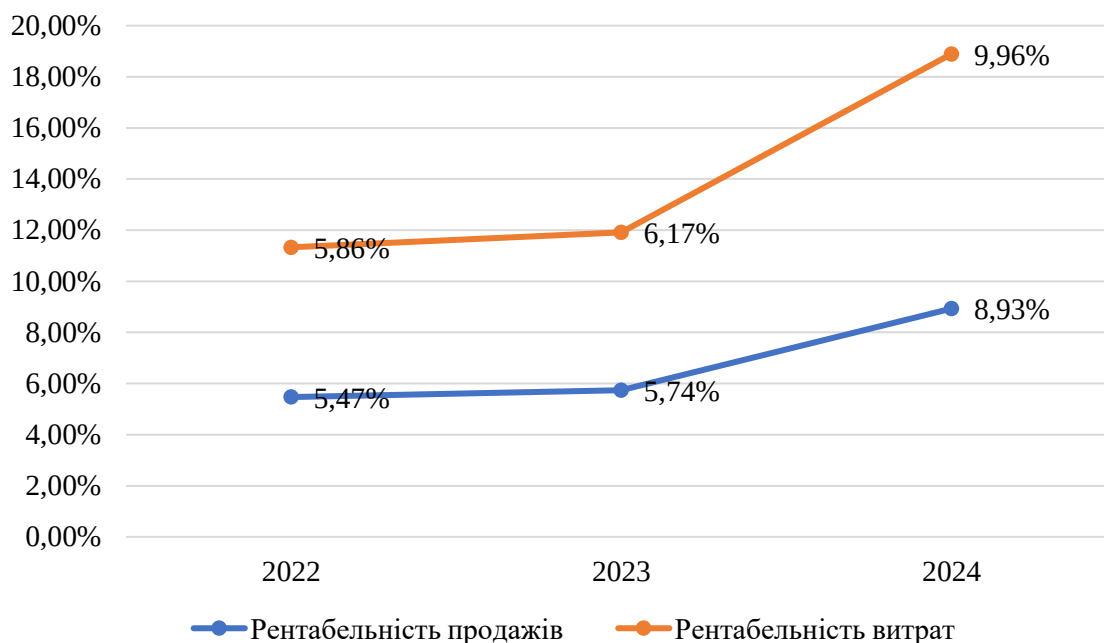


Рис. 2.1. Показники рентабельності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки показників рентабельності свідчить про поступове покращення фінансової стійкості та ефективності діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» упродовж досліджуваного періоду. Зростання рентабельності продажів з 5,47% у 2022 р. до 8,93% у 2024 р. вказує на збільшення частки прибутку в структурі доходів підприємства, що є результатом вдосконалення комерційної політики, оптимізації собівартості та впровадження сучасних управлінських рішень.

Ще більш помітним є приріст рентабельності витрат – з 5,86% до 9,96%, що свідчить про зростання віддачі на кожную гривню витрат та ефективніше використання ресурсного потенціалу компанії. Загалом, представлена позитивна динаміка є передумовою для подальшого стратегічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів на ринку транспортно-логістичних послуг.

2.2. Маркетингова характеристика середовища діяльності компанії

Маркетингове середовище є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на прийняття управлінських рішень, формування ринкової поведінки підприємства, його конкурентоспроможність та адаптацію до змінних умов господарювання. Для підприємств логістичної галузі, зокрема ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», аналіз маркетингового середовища набуває особливого значення у зв'язку з високою динамікою змін, жорсткою конкуренцією, нестабільною економічною ситуацією та трансформацією запитів клієнтів.

Комплексна оцінка маркетингового середовища дозволяє не лише виявити зовнішні загрози й можливості, а й ідентифікувати внутрішні резерви для вдосконалення конкурентної стратегії. На відміну від одноразового діагностування, постійний моніторинг таких факторів, як економічні коливання, зміни законодавства, соціальні тенденції або технологічні інновації, забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства у стратегічному управлінні.

Зовнішнє маркетингове середовище включає фактори, що не контролюються підприємством напряду, але суттєво впливають на його діяльність. Йдеться про політичні рішення, рівень інфляції, платоспроможний попит населення, стан транспортної інфраструктури, темпи цифровізації, екологічні виклики тощо. Внутрішнє ж середовище формується з власних ресурсів підприємства, його організаційної структури, корпоративної культури, технологій, фінансового потенціалу та кадрового забезпечення. Для розробки ефективної конкурентної стратегії підприємство повинно мати повне уявлення про ті зовнішні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. Одним з найефективніших інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища є STEP-аналіз, що дозволяє системно охопити ключові аспекти макросередовища підприємства, оцінити їхню силу впливу та виявити потенційні загрози або можливості.

Підприємства, що системно проводять STEP-аналіз, здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати свою адаптивність та зміцнювати конкурентні позиції. Такий підхід дозволяє уникнути спонтанних рішень, орієнтуючись натомість на довгострокові тенденції та стратегічні закономірності. Для обґрунтування впливу ключових факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» було проведено STEP-аналіз, результати якого відображено в таблиці нижче. Кожному фактору присвоєно бальну оцінку (від -3 до +3) відповідно до його ймовірного впливу на стабільність, прибутковість і стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 2.2

STEP-аналіз маркетингового середовища ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Сфера впливу	Фактор впливу	Оцінка впливу (від -3 до +3)
Соціальні	Зміна споживчих переваг на користь швидких і надійних перевезень	+2
Соціальні	Зростання попиту на логістичні послуги у зв'язку з переміщенням населення та бізнесу	+2
Технологічні	Активний розвиток цифрових платформ для відстеження вантажів	+3
Технологічні	Автоматизація логістичних процесів та використання телематичних систем	+2
Економічні	Коливання цін на паливо та витратні матеріали	-2
Економічні	Інфляційний тиск та зниження платоспроможності клієнтів	-3
Політичні	Регуляторна нестабільність та зміни у транспортному законодавстві	-2
Політичні	Програми державної підтримки логістичної інфраструктури	+1

Джерело: складено автором.

Результати проведеного STEP-аналізу свідчать про високу динамічність та неоднорідність макросередовища, в якому функціонує ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». Серед чинників, що мають позитивний вплив, слід виокремити активний розвиток цифрових технологій, зростання попиту на якісні логістичні послуги внаслідок змін у поведінці споживачів, а також поступову державну підтримку розвитку транспортної інфраструктури. Ці елементи

формують потенціал для стратегічного зростання компанії, впровадження інноваційних сервісів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Водночас підприємство змушене адаптуватися до серйозних загроз з боку економічних та політичних факторів, зокрема – до інфляційного тиску, коливань цін на паливно-мастильні матеріали, нестабільності нормативно-правового поля та зниження платоспроможності споживачів. У сукупності ці загрози створюють додаткові виклики для реалізації конкурентної стратегії, вимагаючи від компанії гнучкості, ефективного управління витратами та диверсифікації каналів доходу. Макросередовище діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» характеризується змішаним потенціалом впливу, що поєднує як сприятливі тенденції, так і обмеження. Це вимагає системного стратегічного аналізу, вчасного реагування на зовнішні зміни та активного пошуку нових можливостей для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для комплексного розуміння ринкової позиції підприємства та формування ефективної конкурентної стратегії необхідно не лише аналізувати зовнішнє маркетингове середовище, а й виявляти внутрішні сильні й слабкі сторони компанії. У цьому контексті доцільним є використання SWOT-аналізу – стратегічного інструменту, який дозволяє оцінити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми факторами, що можуть впливати на його розвиток у коротко- і довгостроковій перспективі.

Для логістичної компанії, що працює в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, особливо важливо мати адаптивну стратегію, яка враховує як ресурси, що вже є в наявності, так і зовнішні ринкові тенденції. SWOT-аналіз надає змогу поєднати ці два виміри й обґрунтовано визначити напрями розвитку підприємства з урахуванням обмежень, ризиків і можливостей.

У таблиці 2.3 подано результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», який дозволяє визначити стратегічні орієнтири для підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтувати доцільність конкретних управлінських рішень.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність стабільної клієнтської бази	Обмежені фінансові ресурси для масштабування діяльності
Досвід у наданні комплексних логістичних послуг	Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів
Гнучкість у прийнятті рішень завдяки невеликій структурі	Обмежена географія обслуговування
Висока якість обслуговування клієнтів та індивідуальний підхід	Відсутність власного парку великотоннажної техніки
Гарна репутація серед постійних партнерів	Залежність від цін на пальне та сторонні транспортні підрядники
Можливості	Загрози
Розширення спектру послуг	Інфляційні коливання та нестабільність ринку пального
Залучення грантів або участь у держпрограмах підтримки транспорту	Посилення конкуренції з боку великих логістичних операторів
Розвиток співпраці з міжнародними платформами доставки	Регуляторні зміни у сфері автоперевезень
Впровадження IT-рішень для трекінгу та комунікації з клієнтами	Погіршення купівельної спроможності клієнтів
Вихід на нові сегменти ринку	Ризики пов'язані з воєнною ситуацією в Україні

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити важливі висновки щодо конкурентного становища та стратегічного потенціалу ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». Підприємство має низку внутрішніх переваг, серед яких вирізняються гнучкість в управлінні, стабільна клієнтська база, позитивна ділова репутація та висока якість обслуговування. Ці сильні сторони створюють підґрунтя для підвищення довіри з боку клієнтів, розширення партнерської мережі та розвитку сервісів із доданою цінністю.

Водночас підприємство стикається з рядом внутрішніх обмежень, зокрема – із браком масштабних інвестицій для цифрової трансформації, недостатнім географічним охопленням ринку та залежністю від сторонніх перевізників і ринкових цін на ресурси. Враховуючи зростаючі вимоги до ефективності логістичних операцій, ці слабкі місця потребують першочергового вирішення для забезпечення сталого розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність численних можливостей для стратегічного зростання компанії. Зокрема, це впровадження цифрових платформ для управління замовленнями та комунікації з клієнтами, розширення спектра послуг, участь у держпрограмах підтримки транспортної інфраструктури та вихід на нові сегменти ринку. Реалізація цих напрямів дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити більшу стійкість у кризових ситуаціях. Разом із тим, зовнішні загрози залишаються вагомим фактором стратегічного ризику. Серед них – інфляційні коливання, непередбачувані зміни у державному регулюванні, загострення конкуренції, а також загальний спад платоспроможного попиту. У такому контексті важливо, щоб підприємство активно впроваджувало механізми ризик-менеджменту, адаптувалося до нових регуляторних вимог і водночас утримувало високі стандарти обслуговування. Загалом SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» має потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій, однак потребує стратегічного оновлення та підвищення гнучкості управління. Основні зусилля мають бути спрямовані на посилення сильних сторін і активне використання зовнішніх можливостей, паралельно з нейтралізацією слабких місць і мінімізацією загроз. Такий підхід сприятиме формуванню збалансованої та стійкої конкурентної стратегії, здатної забезпечити зростання ефективності та ринкової стабільності підприємства.

Одеський регіон є одним із стратегічно важливих логістичних вузлів України – завдяки великій кількості морських портів, розвинутої автодорожньої мережі та потужностей у сільському господарстві і промисловості. Це формує стійкий попит на логістичні, експедиторські й мультимедійні послуги. Висока конкуренція серед логістичних операторів, які пропонують як базові, так і комплексні рішення. Значне значення має наявність сучасних цифрових технологій: онлайн-трекінг, автоматизація логістики, інтегровані платформи.

Попит від аграрного сектору стабільно високий через сезонність і експорт морськими портами. Також клієнти з будівельної й торгівельної

галузей потребують регулярних перевезень. Малий та середній бізнес активно потребує вантажного таксі, «дешевих» перевезень і гнучких умов – окремий сегмент зі специфічною ціною чутливістю [17].

На ринку Одеської області найбільш значущими конкурентами в сегменті вантажних перевезень та експедування є:

- Olimp A.S. – широкий спектр перевезень (авто, З/Д, морем, авіа), має офіси в Одесі й за кордоном, багаторічна репутація [26].
- Odemara – фокус на морські перевезення, перевалка зернових, митне оформлення й експедування [33].
- Фрідом Драйв Логістик – внутрішньоукраїнські перевезення з Одеси до Києва, орієнтується на доступні тарифи [35].
- Mak-Trans/вантажне таксі – обслуговування малого та середнього сегменту (дешеві вантажні перевезення, «вантажне таксі») [20].

Для обґрунтування напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства важливо врахувати не лише вплив макро- та мікросередовища, але й безпосереднє конкурентне оточення, у якому функціонує ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». Конкурентна боротьба на ринку логістичних послуг в Одеському регіоні є надзвичайно активною та багаторівневою. На ньому присутні як великі компанії з розгалуженою мережею філій і широким спектром послуг, так і локальні перевізники, орієнтовані на конкретні сегменти клієнтів або види вантажу. Кожен учасник ринку прагне зміцнити свої позиції, розширити клієнтську базу, підвищити якість сервісу та впровадити новітні цифрові інструменти. У такому середовищі важливо не лише розуміти, хто саме є конкурентом, а й чітко окреслити їхні сильні сторони, позиціонування та обмеження, аби сформувати власну стратегію диференціації. У таблиці 2.4 подано характеристику ключових конкурентів ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» на регіональному ринку. Такий аналіз дозволяє визначити поточну конкурентну нішу підприємства, виявити загрози й можливості, а також сформувати підхід до ефективного ринкового позиціонування.

Позиціювання ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» у конкурентному середовищі

Категорія	Позиція ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»
Цільовий сегмент	Переважно середній бізнес: агро, торгівля, будівництво, дистрибуція
Послуги	Автомобільні перевезення по Україні, експедиторські послуги, логістичне планування
Конкурентні переваги	Гнучкість, малий розмір – швидкі рішення, індивідуальний підхід до клієнта
Обмеження	Обмежений автопарк, відсутність потужностей для З/Д або контейнерного перевезення

Джерело: складено автором.

Аналіз свідчить про те, що ринок логістичних послуг в Одеському регіоні є висококонкурентним і насиченим різними за масштабом та спеціалізацією компаніями. Серед ключових гравців – як великі оператори з комплексними логістичними рішеннями, так і локальні перевізники, орієнтовані на доступність та гнучкість. У цьому контексті ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» посідає нішу підприємства, що здатне оперативно реагувати на потреби клієнтів малого та середнього бізнесу, надаючи персоналізовані послуги. Це створює потенціал для подальшого розвитку через посилення клієнтоорієнтованості, розширення автопарку та впровадження цифрових інструментів управління логістикою.

Для глибшого розуміння конкурентної позиції ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» на ринку логістичних послуг Одеського регіону доцільно здійснити порівняльну оцінку основних гравців за низкою ключових критеріїв. Такий аналіз дозволяє виявити не лише сильні й слабкі сторони підприємства, але й сформулювати реалістичне уявлення про потенційні загрози та можливості у конкурентному середовищі.

У таблиці 2.5 наведено оцінку п'яти компаній – включно з ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» – за сімома стратегічними параметрами: досвід роботи, широта послуг, географія охоплення, цінова політика, клієнтоорієнтованість, рівень цифровізації та спеціалізація на обслуговуванні малого й середнього бізнесу. Кожен показник оцінювався за 5-бальною шкалою, де 5 балів – найвищий

рівень конкурентної переваги, а 1 бал – найнижчий. Такий формат аналізу дозволяє не лише порівняти суб'єктів ринку за конкретними характеристиками, а й виявити напрями для удосконалення конкурентної стратегії нашого підприємства, зокрема у сфері цифрової трансформації, розширення спектра послуг або географічного масштабування.

Таблиця 2.5

Конкурентний аналіз підприємств логістичного ринку Одеської області

Критерії	ТОВ «ДЖЕТ- ТРАНС»	Olimp A.S.	Odemara	Фрідом Драйв Логістик	Mak-Trans
1. Досвід роботи та репутація	3	5	4	3	2
2. Асортимент логістичних послуг	3	5	4	2	2
3. Географічне покриття	3	5	3	3	2
4. Цінова політика	4	3	3	5	5
5. Гнучкість у роботі з клієнтом	5	3	3	4	5
6. Технологічний рівень	2	4	3	2	2
7. Спеціалізація під потреби МСБ	5	2	1	4	5

Джерело: складено автором.

Результати проведеного порівняльного аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» займає доволі впевнені позиції на регіональному ринку логістичних послуг, особливо в сегменті обслуговування малого та середнього бізнесу. Серед ключових конкурентних переваг підприємства – гнучкість, персоналізований підхід до клієнтів і доступна цінова політика. У той же час, конкурентам вдається випереджати компанію за такими важливими показниками, як масштаб діяльності, широта логістичних сервісів та технологічна оснащеність. Це свідчить про необхідність стратегічного розвитку, спрямованого на підвищення цифрової зрілості підприємства, поступове розширення автопарку та послуг, а також формування стабільної репутації через комунікацію з клієнтами і присутність на логістичних

платформах. Такий підхід дозволить зберегти сильні сторони, водночас усуваючи наявні слабкості.

Для візуалізації отриманих результатів конкурентного аналізу доцільно скористатися інструментом багатокутника конкурентоспроможності (Рис. 2.2.), який дозволяє наочно порівняти позиції підприємства відносно його основних суперників за обраними критеріями. Такий графічний інструмент надає можливість швидко ілюструвати сильні та слабкі сторони кожного учасника ринку, а також виявити ключові напрями стратегічного зростання для досліджуваного підприємства.

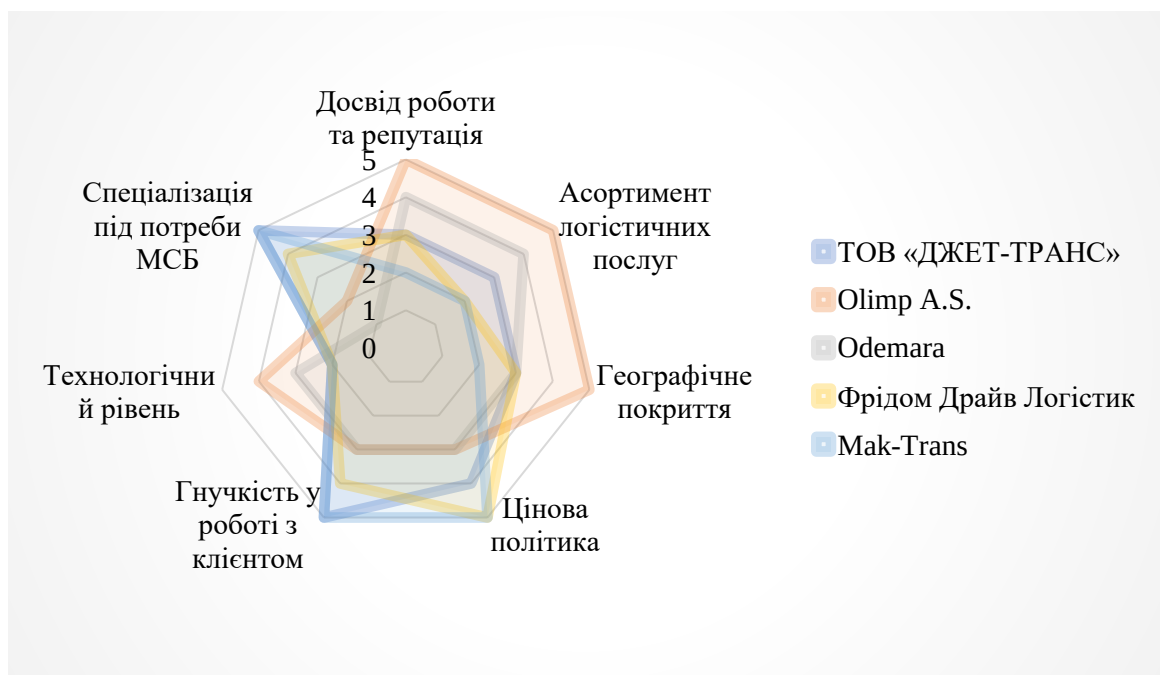


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Джерело: складено автором.

Багатокутник конкурентоспроможності, побудований на основі порівняльної бальної оцінки ключових параметрів діяльності логістичних компаній регіону, дозволяє наочно ілюструвати позиції ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» у контексті конкурентного середовища. Графік демонструє, що підприємство має високі оцінки за такими критеріями, як гнучкість у роботі з клієнтом та спеціалізація під потреби малого і середнього бізнесу, що свідчить про сильну клієнтоорієнтованість та адаптивність. Саме ці характеристики формують

ключову перевагу компанії над великими операторами, які менш гнучкі у персоналізованому сервісі.

Водночас Рис. 2.2. виявляє чіткі зони відставання, зокрема за критеріями «технологічний рівень», «географічне покриття» та «асортимент логістичних послуг». У цих напрямках лідирує компанія Olimp A.S., яка забезпечує широке охоплення ринку, має міжнародні офіси, розгалужений автопарк і цифрові платформи для клієнтів. ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» демонструє конкурентоспроможність у своєму сегменті, однак потребує цілеспрямованих дій для розширення ринкових можливостей. Зокрема, йдеться про:

- цифровізацію процесів (онлайн-трекінг, CRM-системи, мобільні додатки);
- розширення спектра послуг (додаткові опції логістичного аутсорсингу);
- поступове географічне масштабування за межі локального ринку.

Отже, багатокутник наочно підтверджує гіпотезу про сильні сторони компанії в персоналізації та доступності сервісу, але водночас підкреслює потребу в інвестиціях у масштабування та технологічне оновлення, що є запорукою сталого зростання в умовах посилення конкуренції на регіональному ринку логістичних послуг.

2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства у маркетинговому контексті є комплексною характеристикою, яка відображає його ринкову силу, спроможність впливати на споживацькі уподобання, ефективно реагувати на дії конкурентів і реалізовувати обрані стратегії позиціонування. Ця позиція визначається як за об'єктивними параметрами (рівень цін, обсяги обслуговування, частка ринку, асортимент послуг), так і за суб'єктивними сприйняттями клієнтів (довіра, лояльність, імідж, задоволеність сервісом).

У випадку ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» аналіз конкурентної позиції доцільно здійснювати крізь призму ключових маркетингових складових, що визначають успішність компанії у вибореній ринковій ніші.

1. Цільовий ринок і споживач.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» функціонує на ринку внутрішніх вантажних перевезень України з географічною концентрацією в Одеському регіоні та прилеглих областях. Основну частину клієнтської бази компанії становлять представники малого та середнього бізнесу, які потребують регулярних, оперативних, а головне – доступних логістичних рішень без зайвої бюрократії та складних умов співпраці. У межах цільового ринку можна виокремити кілька основних сегментів споживачів:

- Будівельні компанії та постачальники будматеріалів. Ці клієнти потребують перевезень негабаритних, важких або об'ємних вантажів – цементу, цегли, профілів, плит, металоконструкцій тощо. Для них критичне значення має оперативність доставки, гнучкість у плануванні маршрутів і можливість швидко залучити додаткові одиниці транспорту.

- Дистрибутори, торговельні компанії, онлайн-магазини. У цьому сегменті переважають дрібні та середні торгові мережі, локальні гуртівні, маркетплейси, які потребують регулярної доставки вантажів між складами, магазинами або кінцевими точками збуту. Ключовими факторами вибору є гарантія збереження товару, дотримання графіку та прийнятна вартість.

- Аграрні компанії та постачальники сільськогосподарської техніки/матеріалів. У структурі попиту дедалі більше ваги набувають фермерські господарства, постачальники мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння, кормів. Вони звертаються до локальних перевізників у періоди сезонних навантажень, що створює високу сезонність логістичного попиту. Тут ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» конкурує не ціною, а гнучкістю та оперативністю.

- Офісні, виставкові та сервісні структури. Це компанії, які періодично замовляють перевезення офісного обладнання, меблів, стендів, рекламних

конструкцій або беруть участь у виставках. Для цього сегмента важливою є акуратність перевезення, швидке реагування та довіра.

Таблиця 2.5

Маркетинговий портрет клієнта ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Характеристика	Типовий клієнт
Розмір бізнесу	Малий або середній (до 50-100 працівників)
Форма власності	Приватні підприємства, ФОП, ТОВ
Тип попиту	Регулярний (1-2 замовлення на тиждень) або разовий
Географія	Переважно Одеська, Миколаївська, Кіровоградська обл.
Цінова чутливість	Висока - важливий фактор прийняття рішення
Канали комунікації	Телефон, месенджери, рідше - email
Очікування	Прозорість, чесність, швидкість, можливість домовитися
Ключові бар'єри	Обмежений бюджет, недовіра до великих компаній

Джерело: складено автором.

Цільовий ринок ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» – це динамічна, лояльна та чутлива до ціни аудиторія, яка очікує швидких рішень, відкритості та доступності. Компанія, яка зуміє побудувати з цими клієнтами довготривалі партнерські відносини та підтримувати комунікацію на високому рівні сервісу, зможе не лише зберегти, а й суттєво розширити свою частку ринку.

Ефективна система маркетингових комунікацій є одним із ключових чинників формування конкурентної позиції підприємства на ринку. Вона визначає не лише спосіб інформування цільової аудиторії про наявні послуги, а й рівень її довіри до компанії, готовність до співпраці, емоційну залученість і ступінь лояльності. У випадку логістичного бізнесу комунікації мають не лише рекламно-інформаційну, а й репутаційну, сервісну та антикризову функцію.

ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» наразі використовує обмежену модель комунікацій, яка ґрунтується переважно на прямій взаємодії з клієнтом у процесі продажу або обслуговування. Такий підхід є характерним для невеликих підприємств і дозволяє підтримувати персоналізований стиль комунікації, однак водночас має суттєві недоліки – обмежене охоплення,

низьку впізнаваність бренду та недостатню присутність у медіапросторі (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних каналів комунікації ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Канал	Стан використання ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»	Характеристика впливу
Телефонний зв'язок	Основний канал комунікації	Оперативний, персоналізований, але не масштабований
Месенджери (Viber, Telegram)	Частково використовується для уточнення деталей	Швидкий, неформальний, зручний для клієнта
Електронна пошта	Використовується рідко	Формальний канал, зручний для юросіб, але не домінує
Сайт компанії	Або відсутній, або застарілий	Відсутність сучасного сайту знижує довіру
Соціальні мережі (Facebook/Instagram)	Не використовується системно	Втрачені можливості SMM, не охоплено молодь і мікробізнес
Реклама (контекст, офлайн)	Практично не застосовується	Мінімальна присутність у просуванні послуг
Платформи оголошень	Можлива точкова присутність	Не створює стійкий бренд, але може приносити замовлення

Джерело: складено автором.

Як видно з аналізу, переважна більшість комунікацій зводиться до особистих контактів – дзвінків, повідомлень, усних домовленостей. Це працює для підтримання відносин із постійними клієнтами, однак майже неефективне для залучення нових. Унаслідок цього компанія має низький рівень видимості на ринку і не формує системний бренд. На сьогодні ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» стикається з рядом проблем у сфері маркетингових комунікацій, які суттєво обмежують ефективність просування послуг та формування стійкого іміджу на ринку. Насамперед, компанія практично не використовує можливості візуального та інформаційного брендування. Відсутність фірмового стилю, логотипу та слогану позбавляє її впізнаваності та ускладнює диференціацію серед конкурентів. Крім того, цифрові канали комунікації, такі як сучасний веб-сайт або активна присутність у соціальних мережах, залишаються або

недорозвиненими, або зовсім відсутніми. Це значно звужує охоплення потенційної аудиторії, особливо серед підприємців, які звикли шукати логістичних партнерів онлайн. Ще однією суттєвою проблемою є те, що компанія не реалізує системної роботи зі зворотним зв'язком від клієнтів. Відсутність опитувань, аналізу рівня задоволеності або оцінювання клієнтського досвіду позбавляє підприємство важливої аналітики для вдосконалення сервісу. Також спостерігається обмежена активність на платформах, де відбувається концентрація цільової аудиторії, – таких як спеціалізовані логістичні біржі, маркетплейси, регіональні портали. Загалом, маркетингові комунікації ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» залишаються локальними, вузько спрямованими й недостатньо масштабованими. Це створює бар'єри як для побудови сильного бренду, так і для подальшого розвитку ринкової присутності компанії в умовах конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища.

Для комплексного розуміння конкурентної позиції підприємства вкрай важливо не лише аналізувати зовнішнє середовище, але й глибоко оцінити внутрішні чинники, які формують сприйняття бренду на ринку та впливають на взаємодію зі споживачем. У цьому контексті важливою аналітичною процедурою є оцінка маркетингових характеристик, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими елементами такого аналізу виступають: бренд, імідж і довіра, які формують емоційне сприйняття компанії; технологічний розвиток, що визначає зручність і ефективність взаємодії з клієнтами; а також лояльність клієнтів і повторні продажі, які є основою стабільності та довгострокових прибутків. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у загальному маркетинговому контурі компанії.

Для візуалізації розподілу та рівня розвитку зазначених характеристик було побудовано Рис. 2.3., який демонструє умовну оцінку кожного з аспектів за п'ятибальною шкалою. Цей підхід дозволяє наочно оцінити вагу кожного з чинників у формуванні загального конкурентного профілю компанії. Рис. 2.3.

показує, що жоден із цих напрямів не перебуває на високому рівні розвитку, але саме технологічна відсталість і слабка система лояльності виступають ключовими стримуючими чинниками для подальшого зростання. Візуальне представлення дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця, але й визначити пріоритетні напрями для стратегічних змін у маркетинговій політиці підприємства, зокрема – впровадження CRM-системи, формування фірмового стилю та запуск програм з утримання клієнтів.

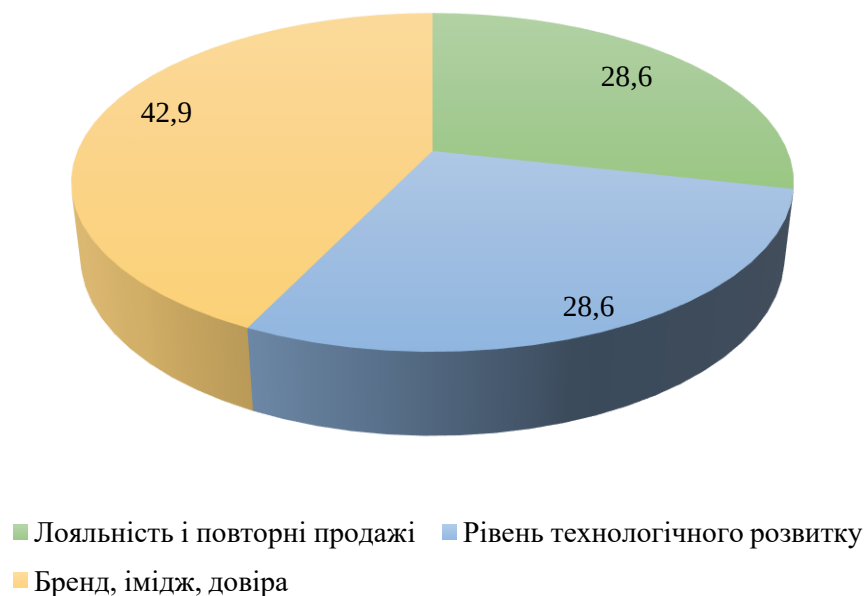


Рис. 2.3. Вплив ключових маркетингових аспектів на конкурентну позицію
ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

Джерело: складено автором.

Результати оцінки ключових маркетингових характеристик ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» засвідчують, що найбільш вразливими аспектами діяльності компанії є рівень технологічного розвитку та система роботи з постійними клієнтами. Наявні прогалини у цифровізації та управлінні лояльністю клієнтів потребують першочергової уваги, оскільки саме вони обмежують ефективність комунікацій, знижують повторні продажі та стримують зростання брендової цінності. Усунення цих недоліків може стати потужним каталізатором зміцнення ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» та визначено ключові аспекти його конкурентної позиції на регіональному ринку логістичних послуг. Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила його стабільну присутність на ринку, належну матеріально-технічну базу, а також позитивну динаміку основних фінансових показників, зокрема виручки, валового прибутку та рентабельності. Водночас рівень чистого прибутку свідчить про наявність резервів для зростання економічної ефективності, які можуть бути реалізовані шляхом удосконалення маркетингової та стратегічної діяльності.

STEP-аналіз середовища функціонування підприємства виявив значний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Зокрема, актуальними викликами є загрози воєнного стану, зростання собівартості пального та потреба в цифровій трансформації галузі. Водночас відкриваються нові можливості – активізація внутрішнього ринку, зростання попиту на локальні перевезення, зростання значення логістики для відновлення економіки.

SWOT-аналіз підприємства дозволив систематизувати його сильні сторони, слабкості, можливості та загрози. Проведений конкурентний аналіз ринку Одеської області засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої концентрації компаній із різною логістичною спеціалізацією. Оцінка конкурентів за низкою маркетингових критеріїв і побудова багатокутника конкурентоспроможності дали змогу виявити, що ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» має певні переваги у швидкості обслуговування, індивідуальному підході та локальній гнучкості, однак поступається провідним гравцям у рівні цифрової присутності, маркетинговому позиціонуванні та спектрі додаткових сервісів.

Оцінка конкурентної позиції підприємства з маркетингових позицій показала, що ключовими проблемами залишаються слабкий розвиток бренду,

недостатня інтенсивність комунікацій, відсутність формалізованих програм лояльності та нерозвинений сегмент digital-маркетингу. Крім того, компанія недостатньо використовує інструменти аналітики споживчої поведінки, що обмежує її адаптивність до змін у попиті.

Загалом результати другого розділу підтверджують необхідність формування та реалізації комплексної конкурентної стратегії, орієнтованої на зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення маркетингових інструментів і впровадження сучасних підходів до побудови взаємодії з клієнтами. Це стане підґрунтям для подальшого стратегічного вдосконалення, яке буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС»

3.1. Програма лояльності як засіб зміцнення конкурентоспроможності підприємства

В умовах зростання вимог з боку клієнтів, підвищення чутливості до сервісу та тарифів, а також активного просування конкурентами власних послуг, підприємствам логістичної галузі необхідно впроваджувати дієві інструменти утримання та стимулювання споживачів. Одним із таких інструментів є програма лояльності, що поєднує маркетингову та стратегічну функцію. Вона дозволяє не лише зберігати клієнтів, але й формувати довгострокові відносини, підвищувати задоволеність сервісом, збільшувати життєвий цикл споживача та його середній чек.

Для ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», яке спеціалізується на внутрішньоукраїнських вантажоперевезеннях, питання лояльності клієнтів має стратегічне значення. Через відносно обмежену географію обслуговування та високу цінову конкуренцію зі сторони гнучких дрібних перевізників, компанія стикається з ризиками втрати клієнтів у разі незначного підвищення тарифів або зниження рівня сервісу. Саме тому формування ціннісної переваги через програму лояльності може дати стабільну конкурентну перевагу.

Оптимальним рішенням є бонусно-дисконтна програма, адаптована до логістичної специфіки. До її основних компонентів можуть входити:

- накопичувальні знижки залежно від кількості або суми замовлень за певний період;
- система бонусних балів, які нараховуються за кожне замовлення і можуть бути обміняні на додаткові послуги (наприклад, пакування, GPS-трекінг, пріоритетне обслуговування);
- мотиваційна реферальна система, яка заохочує існуючих клієнтів приводити нових;

- спеціальні умови для бізнес-клієнтів, які здійснюють перевезення на постійній основі (індивідуальний менеджер, знижки, персоналізовані звіти);
- гнучка система привілеїв у пікові періоди (передсвяткові дати, сезонні перевезення).

Крім зростання частоти звернень, програма лояльності стимулює довіру до бренду, адже формує у клієнта відчуття турботи, стабільності та взаємовигоди. За рахунок цього можна не лише втримати чинних клієнтів, а й активізувати «сплячих», які давно не користувалися послугами компанії. Важливо зазначити, що запуск програми лояльності потребує не лише фінансових інвестицій, а й внутрішньої підготовки персоналу: менеджери мають чітко розуміти її переваги та вміти їх презентувати клієнтам, система має бути автоматизованою та прозорою, щоб уникнути помилок і плутанини.

Згідно з попередніми розрахунками (які будуть наведені далі), впровадження такої програми дозволить:

- ✓ збільшити кількість повторних замовлень на 10-15% протягом року;
- ✓ знизити витрати на залучення одного нового клієнта на 20-25% за рахунок системи рекомендацій;
- ✓ підвищити середній чек на 5-7% завдяки мотивації до більш об'ємних замовлень.

Таким чином, програма лояльності має потенціал не лише зміцнити конкурентні позиції компанії, але й безпосередньо вплинути на фінансові результати діяльності. У наступному блоці буде представлено економічне обґрунтування доцільності її впровадження та розрахунок річного ефекту.

У процесі реалізації будь-якого стратегічного заходу важливо не лише сформувати ідею та визначити її цільову аудиторію, а й ретельно оцінити очікувані витрати і прогнозовані доходи. Саме такий підхід забезпечує прозорість управлінських рішень, дозволяє оптимізувати ресурси й оцінити економічну доцільність обраного напрямку розвитку. Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» – це не просто маркетинговий інструмент, а потужна стратегічна ініціатива, що здатна

забезпечити зміцнення конкурентних позицій підприємства на логістичному ринку регіону. Доцільність даного заходу зумовлена зростаючими вимогами з боку клієнтів до сервісу, персоналізованого підходу та ціннісної взаємодії з брендом. У галузі логістики, де споживачі очікують не тільки оперативності, а й надійності, побудова довгострокових відносин на основі довіри та винагороди за лояльність є надзвичайно актуальною. Запровадження карток постійного клієнта, індивідуальних бонусів, комунікацій у цифровому середовищі – усе це дозволить не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й стимулювати повторні замовлення та рекомендації. Для обґрунтування ефективності цієї програми було здійснено розрахунок основних витрат, пов'язаних із її реалізацією, а також визначено потенційні джерела доходів, які можуть бути отримані внаслідок підвищення частоти замовлень, зростання середнього чека та зменшення рівня клієнтського відтоку. Усі ключові параметри зведено наведено в таблиці 3.1, що дозволяє комплексно оцінити фінансову доцільність впровадження цього стратегічного кроку.

Таблиця 3.1

Річний економічний ефект від запровадження запропонованого заходу

№	Показник	Тип	Сума, грн.
1	Витрати на персоналізацію комунікацій та CRM (впровадження базової системи)	Витрати	120000
2	Дизайн та друк пластикових карток постійного клієнта	Витрати	15000
3	Знижки/бонуси (середнє 5% на 100 замовлень на рік)	Витрати	250000
4	Розробка лендінгу/сторінки програми лояльності	Витрати	30000
5	Інші супутні витрати (доставка карток, пакування, техпідтримка)	Витрати	20000
6	Загальні витрати	Витрати	435000
7	Додаткові замовлення від нових клієнтів (плюс 15% до 400 постійних клієнтів)	Доходи	560000
8	Збільшення середнього чека на 5% у наявної клієнтської бази (за рік)	Доходи	150000
9	Скорочення відтоку клієнтів і збереження 10% замовлень, які могли бути втрачені	Доходи	100000
10	Річний економічний ефект	Доходи	375000

Джерело: складено автором.

На основі проведених розрахунків можна зробити обґрунтований висновок про доцільність упровадження програми лояльності як одного з ключових інструментів посилення конкурентної позиції ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». Загальний обсяг витрат на запуск і реалізацію програми становить 435000 грн. на рік, що включає витрати на впровадження персоналізованої CRM-системи, виготовлення і доставку карток постійного клієнта, розробку лендингу, програмне забезпечення, бонуси у вигляді знижок, а також інші супутні операційні витрати. Незважаючи на порівняно вагомий інвестиційний складову, ця сума є помірною для логістичного підприємства середнього масштабу, особливо з огляду на довготривалий характер ефекту від реалізації програми.

З іншого боку, очікувані доходи внаслідок впровадження ініціативи становлять 810000 грн. Основним джерелом приросту є залучення нових клієнтів, які зацікавлені програмою лояльності – саме ця категорія може забезпечити додаткові замовлення на суму близько 560000 грн. на рік. Водночас підвищення середнього чека навіть на 5% дає змогу суттєво збільшити виручку з уже наявної клієнтської бази. Ще одним вагомим чинником виступає скорочення рівня відтоку клієнтів завдяки емоційній прив'язаності до бренду та регулярному користуванню знижками – у грошовому еквіваленті це оцінюється у 100000 грн. Таким чином, обґрунтоване прогнозування ефекту від заходу дозволяє очікувати на отримання річного економічного ефекту в розмірі 375000 грн., що свідчить про високу рентабельність запропонованої ініціативи.

Крім прямої фінансової вигоди, варто наголосити на низці непрямих переваг програми. Вона формує довіру до бренду, стимулює повторні покупки, створює інформаційний привід для активізації маркетингових комунікацій та посилення репутації. Особливо це актуально в умовах жорсткої конкуренції, де важливо не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати вже наявних. Програма лояльності виконує функцію зв'язувального мосту між компанією та її цільовою аудиторією, формуючи відносини, засновані на

взаємній вигоді та тривалій співпраці. Запропонований захід є не лише економічно ефективним, а й стратегічно виправданим. Його впровадження дозволить ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» не лише підвищити прибутковість, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі через зміцнення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня сервісу та створення лояльної спільноти споживачів навколо бренду.

Окрім фінансових результатів, упровадження програми лояльності має вагомий соціальний ефект, який проявляється в кількох взаємопов'язаних напрямках. Насамперед, йдеться про зміцнення партнерських відносин між підприємством і його клієнтами. Формування довготривалих зв'язків, заснованих на взаємній повазі, довірі та передбачуваності, сприяє соціальній стабільності в бізнес-середовищі. Постійні клієнти, які отримують переваги у вигляді знижок, персонального сервісу та пріоритетного обслуговування, відчувають свою значущість і стають більш залученими до співпраці з компанією.

Також реалізація програми лояльності сприяє підвищенню якості обслуговування та загального рівня сервісної культури. Упровадження CRM-системи передбачає персоніфікацію взаємодії, що, у свою чергу, змінює ставлення співробітників до клієнтів і стимулює розвиток комунікативних навичок, відповідальності й орієнтації на результат. Це позитивно впливає як на внутрішню корпоративну культуру, так і на зовнішній соціальний імідж підприємства.

Крім того, варто відзначити опосередкований вплив на ринок праці та соціальну зайнятість. Збільшення замовлень і активне зростання клієнтської бази може вимагати розширення штату, залучення нових працівників у логістиці, ІТ-сфері та клієнтському сервісі. Це сприяє створенню нових робочих місць і професійній самореалізації персоналу. Впровадження програми лояльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» не лише підвищує конкурентоспроможність підприємства, а й позитивно впливає на соціальні

процеси – через посилення взаємодії з клієнтами, розвиток внутрішньої культури якості та сприяння зайнятості в регіоні.

3.2. Маркетингова комунікаційна кампанія для посилення ринкових позицій

В умовах сучасної конкуренції на логістичному ринку України ефективна маркетингова комунікація стає не лише засобом інформування споживачів, а й стратегічним інструментом формування бренду, підвищення довіри та залучення нових клієнтів. Особливої актуальності набуває використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж і месенджерів, які забезпечують прямий, швидкий і персоналізований контакт з цільовою аудиторією.

Для ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», яке націлене на розширення своєї присутності на ринку та зміцнення конкурентної позиції, впровадження системної маркетингової комунікаційної кампанії є вкрай важливим. Поточна модель комунікацій підприємства є обмеженою: вона зосереджена переважно на телефонному та офлайн-контакті зі сталими клієнтами, тоді як охоплення нових сегментів ринку через цифрові канали практично відсутнє. У зв'язку з цим запропоновано розробити й реалізувати комплексну маркетингову комунікаційну кампанію, яка передбачає створення та регулярне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram) та запуск офіційного каналу в Telegram. Це дозволить не лише посилити бренд підприємства, а й розширити його аудиторію, підвищити обізнаність про послуги компанії, стимулювати повторні замовлення й отримувати зворотний зв'язок від клієнтів у зручному та оперативному форматі.

Запропонована маркетингова комунікаційна кампанія для ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» має стати ключовим інструментом підвищення видимості бренду, розширення клієнтської бази та формування сучасного іміджу підприємства у сфері вантажних перевезень. На сьогодні підприємство практично не

представлено в цифровому середовищі, що ускладнює доступ потенційних клієнтів до актуальної інформації про його послуги та стримує розвиток лояльної аудиторії. Саме тому першочерговим кроком стане створення офіційних сторінок у найпопулярніших соціальних мережах – Facebook та Instagram. Ці платформи є ефективним каналом взаємодії з цільовою аудиторією, що охоплює як представників малого й середнього бізнесу, так і приватних осіб, які зацікавлені у якісних логістичних послугах.

Сторінки в соцмережах будуть оформлені згідно з єдиним візуальним стилем, що передбачає фірмову кольорову палітру, логотип компанії, брендovanі обкладинки та шаблони для регулярних публікацій. Контент-план охоплюватиме корисні дописи про послуги, приклади успішних кейсів, рекомендації клієнтам, відгуки, фото- та відеоматеріали, а також інтерактивні рубрики, які залучатимуть аудиторію до взаємодії. Орієнтовна частота публікацій – тричі на тиждень, з урахуванням сезонності та специфіки запитів клієнтів. Важливою частиною комунікації стане запуск Telegram-каналу компанії, який слугуватиме платформою для оперативного інформування про оновлення тарифів, зміни в логістиці, а також швидкого зворотного зв'язку з клієнтами. Telegram має високу швидкість розповсюдження контенту та зручну інтеграцію з ботами, що дозволить частково автоматизувати відповіді на запити.

Крім органічного просування, кампанія передбачає налаштування платної таргетованої реклами в Instagram та Facebook, що забезпечить додаткове охоплення аудиторії та приверне увагу до сторінки з боку потенційних клієнтів. Рекламні кампанії будуть орієнтовані на підприємців та менеджерів логістичних підрозділів, а також власників малого бізнесу в межах Одеської області та прилеглих регіонів. Рекламні повідомлення матимуть на меті або залучення трафіку на сторінку, або збір звернень через повідомлення в месенджерах. Для підтримки цілісного візуального образу компанії буде розроблено айдентику – набір графічних елементів, які використовуватимуться для всіх цифрових каналів. Це включає шаблони

публікацій, іконки, оброблені зображення транспортних засобів, брендovanі інфографіки та інші елементи, що дозволяють витримати фірмовий стиль і зробити сторінку впізнаваною.

Окремо буде впроваджено систему щомісячного моніторингу ефективності маркетингових заходів. Відстеження охоплення, взаємодії з контентом, кількості звернень і підписок дозволить оперативно коригувати контент-стратегію та рекламні бюджети. Такий підхід забезпечить максимальну результативність кампанії та дозволить зберігати високу гнучкість у комунікаційній політиці. Загалом, запропонований комплекс дій має на меті сформувати навколо бренду «ДЖЕТ-ТРАНС» лояльну цифрову спільноту, покращити впізнаваність компанії та забезпечити стійкий потік нових звернень, що сприятиме зростанню доходів і зміцненню конкурентної позиції підприємства на ринку вантажних перевезень.

Для ефективного впровадження маркетингової комунікаційної кампанії з метою зміцнення ринкових позицій ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» було здійснено попереднє економічне обґрунтування запропонованих заходів. Такий розрахунок дозволяє не лише спрогнозувати майбутні витрати та очікувані доходи, а й оцінити доцільність інвестицій у цифровий маркетинг.

Ключовими напрямками у рамках кампанії визначено створення та оформлення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram), запуск корпоративного Telegram-каналу, розробку контент-плану, проведення регулярного SMM-супроводу та реалізацію таргетованої реклами. Окрема увага приділяється модерації комунікаційних каналів та моніторингу результативності кампанії. Також було враховано середній обсяг приросту клієнтської бази, ймовірну частоту замовлень та середній чек.

На основі детального аналізу сформовано інтегровану таблицю витрат, прогнозованих доходів та очікуваного економічного ефекту (Табл. 3.2). Вона наочно демонструє, що навіть за помірною приросту клієнтів і без урахування довгострокового ефекту підвищення впізнаваності бренду, реалізація

маркетингової кампанії дозволяє отримати позитивний фінансовий результат уже в перший рік впровадження.

Таблиця 3.2

Річний економічний ефект від запровадження запропонованого заходу

Стаття	Сума, грн.
Створення та оформлення сторінок у Facebook та Instagram	8000
Запуск та оформлення Telegram-каналу	5000
Розробка контент-плану на 12 місяців (аутсорсинг)	12000
SMM-супровід (створення і публікація контенту, відповіді в Direct) - щомісячно (3000×12)	36000
Таргетована реклама у Facebook та Instagram - щомісячно (5000×12)	60000
Модерація Telegram-каналу - щомісячно (2000×12)	24000
Моніторинг ефективності кампанії та звітність - щоквартально (4000×4)	16000
Очікувана кількість нових замовлень за рік (15 клієнтів×12 міс.)	160
Середній чек одного замовлення	6500
Річний дохід від нових клієнтів (160×6500)	1040000
Загальні витрати за рік	161000
Річний економічний ефект	879000

Джерело: складено автором.

Наведені у таблиці 3.2 витрати охоплюють ключові елементи цифрового просування підприємства: створення сторінок у соціальних мережах, запуск і регулярну підтримку Telegram-каналу, розробку контент-плану, щомісячне ведення SMM (з урахуванням комунікацій із клієнтами), а також таргетовану рекламу та аналітичне супроводження кампанії. Усі ці заходи є не лише інструментами залучення нових клієнтів, але й засобами підвищення довіри, впізнаваності бренду та лояльності наявної цільової аудиторії.

Витрати на реалізацію кампанії становлять 172000 грн. на рік, що включає як одноразові, так і регулярні щомісячні витрати. Очікувана кількість нових замовлень за рік оцінена на рівні 160, що є цілком реалістичним за умови належної реалізації кампанії та таргетингу. При середньому чеку одного замовлення у 6500 грн., загальний дохід від нових клієнтів може скласти близько 1040000 грн. Таким чином, очікуваний річний економічний ефект становить 879000 грн. Цей результат демонструє високу рентабельність маркетингових інвестицій, що перевищує витрати більш ніж у п'ять разів.

Крім того, ефект кампанії не обмежується лише прямими фінансовими результатами. У довгостроковій перспективі очікується покращення ринкової позиції підприємства, підвищення його впізнаваності серед цільової аудиторії, формування стабільного потоку вхідних запитів і закріплення за брендом асоціацій з надійністю, гнучкістю та сучасністю. Отже, запропонована маркетингова комунікаційна кампанія не лише фінансово виправдана, а й стратегічно важлива для сталого розвитку ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» у висококонкурентному середовищі логістичних послуг.

Запровадження маркетингової комунікаційної кампанії через соціальні мережі та месенджери має не лише економічний, але й значущий соціальний ефект для ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» та його цільового оточення. Передусім, зростає прозорість і відкритість компанії у спілкуванні з клієнтами. Створення офіційних сторінок у Facebook та Instagram дозволяє оперативно надавати інформацію про послуги, тарифи, графіки роботи, акційні пропозиції, а також реагувати на звернення споживачів. Такий рівень комунікації підвищує довіру до підприємства, формує позитивний імідж відповідального та клієнтоорієнтованого перевізника.

По-друге, активність у соціальних мережах сприяє формуванню цифрової культури взаємодії між бізнесом і споживачем. Це створює можливості для зворотного зв'язку, обміну досвідом, отримання відгуків і рекомендацій, що у перспективі стимулює покращення якості послуг та адаптацію під реальні потреби клієнтів. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу, який отримує доступ до швидкої, відкритої та неформальної комунікації з логістичним партнером.

Окремо варто відзначити, що Telegram-канал дозволяє оперативно інформувати підписників про зміни у графіках перевезень, дорожню ситуацію, нові сервіси або тимчасові знижки. Це підвищує рівень інформованості клієнтів і зменшує ризики нерозуміння або втрати замовлень через нестачу інформації. Крім того, впровадження системної комунікаційної кампанії відкриває нові можливості для працевлаштування у сфері цифрового

маркетингу: підприємство залучає копірайтерів, таргетологів, модераторів, аналітиків. Це створює нові робочі місця і сприяє розвитку креативного сектору регіону. Соціальний ефект впровадження маркетингової комунікаційної кампанії полягає у підвищенні довіри до бренду, формуванні цифрової взаємодії з клієнтом, створенні додаткових робочих місць і підвищенні обізнаності суспільства щодо доступних логістичних послуг. Це не лише підвищує конкурентоспроможність ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», а й сприяє розвитку прозорої бізнес-культури на локальному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було зосереджено увагу на розробці дієвих напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС», орієнтованих на підвищення ринкової стійкості підприємства, посилення його присутності в інформаційному просторі, зміцнення взаємин із клієнтами та генерацію додаткової економічної цінності. Розроблені заходи мають як економічне, так і соціальне значення, створюючи передумови для довгострокового зростання компанії у висококонкурентному логістичному середовищі.

Першим ключовим напрямом стало впровадження програми лояльності для постійних клієнтів, яка передбачає створення прозорої системи бонусів, знижок, персоналізованих умов обслуговування та запуск базового функціоналу CRM. Завдяки такій програмі ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» зможе не лише знизити витрати на залучення нових клієнтів за рахунок утримання наявних, а й підвищити середній чек замовлення та загальний рівень задоволеності клієнтів. Очікуваний річний економічний ефект від реалізації цієї ініціативи складає близько 375 тис. грн., що свідчить про високу ефективність впровадженого рішення.

Другим важливим кроком є розробка маркетингової комунікаційної кампанії, що базується на створенні сторінок компанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram), запуску Telegram-каналу, розробці контент-стратегії,

застосуванні таргетованої реклами та регулярному моніторингу ефективності. Цей захід спрямований на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та формування позитивного іміджу компанії як гнучкого й сучасного логістичного партнера. Завдяки активному цифровому позиціонуванню, підприємство очікує отримати 879 тис. грн. річного прибутку, що більш ніж у п'ять разів перевищує витрати на реалізацію кампанії.

Важливо підкреслити, що обидва заходи взаємно підсилюють одне одного: клієнти, залучені через канали цифрової комунікації, можуть бути легко інтегровані в програму лояльності, що сприяє їх утриманню та перетворенню на постійних партнерів. Такий підхід дозволяє підприємству зменшити залежність від короткострокових маркетингових акцій, натомість формуючи сталу клієнтську базу та позитивне реноме на ринку.

Крім фінансових вигод, зазначені заходи також мають відчутний соціальний ефект: підвищується прозорість бізнесу, покращується клієнтський досвід, зростає довіра до бренду, активізується зворотній зв'язок зі споживачами. Це сприяє формуванню партнерських відносин, що базуються на довготривалій співпраці, а не лише на ціні чи швидкості доставки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та прикладне дослідження, спрямоване на виявлення ефективних механізмів посилення ринкових позицій підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг. У теоретичній частині дослідження обґрунтовано сутність конкурентної стратегії як фундаментального елементу стратегічного управління підприємством. Узагальнення наукових підходів дозволило класифікувати основні типи стратегій, проаналізувати їх функціональне призначення, а також виявити фактори, які безпосередньо впливають на вибір і реалізацію стратегічного курсу. Розкрито методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, окреслено критерії та етапи цього процесу, що стало підґрунтям для подальшого прикладного аналізу.

У практичному розділі проведено детальний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС». Виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку виручки та рентабельності, однак має низку слабких місць у системі маркетингу та позиціонування. За результатами STEP-та SWOT-аналізу і конкурентного аналізу ринку встановлено, що компанія має внутрішні резерви для зміцнення своїх позицій за рахунок посилення цифрової присутності, модернізації комунікаційної політики та активнішої роботи з клієнтською лояльністю. Проведене дослідження конкурентного середовища дозволило об'єктивно оцінити ринкову позицію підприємства, визначити його переваги та недоліки порівняно з основними конкурентами.

У третьому розділі обґрунтовано два реалістичних і взаємопідсилюючих напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства - впровадження програми лояльності для постійних клієнтів і запуск маркетингової комунікаційної кампанії з акцентом на цифрові канали. Обидва заходи супроводжувалися детальними розрахунками економічного ефекту, які засвідчили доцільність інвестицій у розвиток нематеріальних активів

підприємства. Запропоновані ініціативи здатні не лише покращити фінансові результати, а й забезпечити довготривалий соціальний ефект у вигляді зростання довіри до бренду, покращення якості обслуговування та побудови партнерських відносин із клієнтами.

Загалом, результати дослідження свідчать, що стратегічне оновлення моделі конкурентної поведінки ТОВ «ДЖЕТ-ТРАНС» має базуватись на гнучкості, клієнтоорієнтованості та активному використанні цифрових інструментів. Запропоновані заходи є практично реалізованими, фінансово виправданими та такими, що здатні забезпечити сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. (2023). Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Бугай В. З., Сидоренко В. О. (2019). Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*, № 14, С. 33–38.
4. Войтович Н., Терещук О. (2021). Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*, № 62, С. 122–129.
5. Гарабар Ж. В., Гарбар В. А. (2022). Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. *Наукові інновації та передові технології*, № 10(12), С. 214–225.
6. Герасимова В. О., Резанов Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, № 154, С. 93–97.
7. Гринько Т. В., Головка Д. Д. (2018). Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*, № 11, С. 51–57.
8. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. (2021). Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 1(35), С. 51–54.
9. Закрижевська І., Каткова Т., Карпенко В. (2022). Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. *Innovation and Sustainability*, № 4, С. 160–172.

10. Князєва Т., Казанська О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
11. Коваль О. (2022). Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>
12. Ковальчук А. М., Циганій С. В. (2021). Економічна діагностика стратегічного управління імпортою діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*, № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-65>
13. Колодяжна І. В. (2018). Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, № 18, С. 58–62.
14. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. (2023). Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
15. Кустріч Л. О. (2019). Маркетингова конкурентна стратегія як елемент управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Вип. 33, С. 112–116.
16. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. (2024). Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід. *Освіта і наука*, Вип. 1(36), С. 56–64.
17. Міжнародні перевезення. URL: <https://logisticsolutions.com.ua/international-transport/>
18. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. (2023). Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*, Вип. 81, С. 107–112.
19. Нісходовська О. (2021). Формування маркетингової стратегії управління конкурентністю підприємств. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-43>
20. Оперативні вантажоперевезення. URL: <https://www.mak-trans.com/ua>

21. Пахуча Е. В. (2023). *Поведінка споживача: конспект лекцій*. Харків: ДБТУ. 126 с.
22. Пащук Л., Свищук І. (2023). Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>
23. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань. *Економіка. Фінанси. Право*, № 9/2, С. 37–40.
24. Полозова Т. В. (2019). Методичний підхід до оцінки економічної активності підприємств. *Економіка і право*, № 1(52), С. 68–73.
25. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
26. Про компанію. URL: <https://olimpac.com.ua/pro-kompaniyu/>
27. Пронько Л. М., Токар К. С. (2024). Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, № 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
28. Решетнікова І. Л. (2017). *Стратегія маркетингу. Особливості формування на вітчизняних підприємствах: монографія*. Луганськ: ВУГУ. 270 с.
29. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. (2022). Розвиток стартапів в Україні. *Інфраструктура ринку*, Вип. 65, С. 43–48.
30. Сало Я. В., Марчук І. С., Орловська С. С. (2021). PEST-аналіз малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, № 32. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/801>
31. Сарай Н. І. (2019). Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, № 1(42), С. 97–103.
32. Соковніна Д. М. (2020). Адаптивна маркетингова стратегія підприємства. *Економіка та держава*, № 10, С. 89–92.
33. Транспортно-експедиторська компанія «ОДЕМАРА». URL: <https://www.odemara.com/uk/>

34. Федірко Г. А., Овчарова С. К. (2020). Конкурентна активність підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: I Міжнародна наук.-практ. конф.*, 23 квіт. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 80–81.
35. Фрідом Драйв. URL: <https://freedom-drive.com.ua/>
36. Чіков І. А. (2024). Теоретико-методичні аспекти оцінки ефективності підприємств АПК. *Підприємництво і торгівля*, (41), С. 104–117. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>
37. Цюцюпа С. В. (2019). Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*, № 1(53), С. 221–229.
38. Ярославський А. О. (2018). Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Вип. 20(3), С. 174–177.
39. Яловега Н. І. Планування рекламної підтримки продукту. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3 (99). С. 56–64.
40. Яненко Я. В. Рекламні комунікації як чинник соціалізації у сучасному українському суспільстві: дис. докт. наук із соціальних комунікацій. К.: Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2021. 399 с.