

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КУЗЬМЕНКО ТЕТЯНИ ВІТАЛІЇВНИ

**Науковий керівник:
к. ф.-м. н., доцент
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ - 2026

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**

КУЗЬМЕНКО ТЕТЯНИ ВІТАЛІЙНИ

1. Тема роботи: «Формування конкурентних стратегій виробничого підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентних стратегій і вдосконалення системи стратегічного планування діяльності підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процес формування конкурентних стратегій ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування підходів до формування конкурентних стратегій підприємства, проведення стратегічного аналізу та діагностики системи стратегічного управління ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу в умовах нестабільного зовнішнього середовища України.

Завдання:

6.1. Дослідити сутність та класифікацію конкурентних стратегій підприємства.

6.2. Узагальнити методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства.

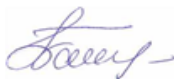
6.3. Провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «АЗ «САДА».

6.4. Здійснити діагностику процесу формування стратегій на ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА».

6.5. Розробити організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

6.6. Сформулювати конкурентні стратегії ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» на основі динамічного SPACE-аналізу.

Науковий керівник



доц. Валерій Балан

Здобувач освіти



Тетяна Кузьменко

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахист магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



доц. Валерій Балан

Здобувач освіти



Тетяна Кузьменко

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства	9
1.2. Методичне забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПрАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»	27
2.1. Стратегічний аналіз ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»	27
2.2. Діагностика процесу формування стратегій на ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АЗ «САДА»	64
3.1. Розробка організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	64
3.2. Формування конкурентних стратегій підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах діяльність українських підприємств відбувається під впливом високої нестабільності зовнішнього середовища, воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, інфляційного тиску, кадрового дефіциту та посилення конкуренції. За таких умов підприємства не можуть обмежуватися лише поточним управлінням або короткостроковими рішеннями, оскільки це не забезпечує стабільного розвитку та збереження конкурентних позицій на ринку. Тому формування конкурентної стратегії є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективніше використовувати наявний потенціал та підтримувати довгостроковий розвиток.

Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана з високою капіталомісткістю, технологічною складністю виробництва, залежністю від постачальників та необхідністю підтримання стабільної системи збуту. На відміну від торговельних компаній, промислові підприємства мають нижчий рівень гнучкості у швидкій зміні асортименту або ринкової поведінки.

Сьогодні значна частина виробничих підприємств функціонує як багатопрофільні структури, що поєднують виробництво, власну торгово-сервісну мережу, B2B-продажі, тендерний напрям, інтернет-продажі та сервісне обслуговування. Така модель діяльності створює додаткові можливості для розвитку, але водночас ускладнює процес стратегічного управління, оскільки потребує узгодження виробничих, збутових, фінансових та маркетингових рішень у межах єдиної конкурентної стратегії.

В умовах воєнної економіки для підприємств важливо не лише зберігати стабільність діяльності, а й використовувати кризові зміни як можливість для розвитку. Це пов'язано з пошуком нових ринкових ніш, удосконаленням

внутрішніх процесів, розвитком цифрових каналів збуту та підвищенням ефективності діяльності загалом. Усе більше підприємств орієнтуються на антикрихкі моделі розвитку, які допомагають посилювати ринкові позиції навіть в умовах нестабільного середовища.

Отже, дослідження підходів до формування конкурентних стратегій підприємства, стратегічного управління конкурентоспроможністю та адаптації підприємств до нестабільного середовища є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження були використані праці: Балабанової Л. В. [4], Балана В. Г. [5], Василенка В. О. [12], Довбні С. Б. [17], Дубрової О. С. [18], Саєнко М. Г. [44], S. Chopra M. [58], P. Kotler [58], Porter [68], A. Thompson [72].

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування підходів до формування конкурентних стратегій підприємства, проведення стратегічного аналізу та діагностики системи стратегічного управління ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА», а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) дослідити сутність та класифікацію конкурентних стратегій підприємства;
- 2) узагальнити методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства;
- 3) провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»;
- 4) здійснити діагностику процесу формування стратегій на ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»;

5) розробити організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

6) сформувані конкурентні стратегії ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» на основі динамічного SPACE-аналізу.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-методичних підходів до формування конкурентної стратегії виробничого підприємства в умовах нестабільного середовища. У роботі запропоновано модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА», обґрунтовано використання динамічного SPACE-аналізу при виборі конкурентної стратегії та визначено ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням виявлених стратегічних розривів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» для підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації товарного портфеля, розвитку цифрових каналів збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку акумуляторної продукції.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації – для дослідження теоретичних основ формування конкурентних стратегій; методи економічного та стратегічного аналізу – для оцінки діяльності підприємства; SWOT-аналіз, GAP-аналіз та SPACE-аналіз – для визначення стратегічних розривів, конкурентних позицій та

обґрунтування конкурентної стратегії підприємства; графічні та табличні методи – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «АЗ «САДА», внутрішні матеріали підприємства, аналітичні дані ринку акумуляторної продукції, а також матеріали мережі Інтернет.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства

У процесі інтеграції України до світової економіки трансформація промислових підприємств набуває особливого значення. Вона пов'язана з поступовим переходом від застарілих індустріальних моделей до більш сучасних, гнучких і багаторівневих бізнес-структур, які відповідають умовам глобальної економіки.

На практиці ефективні підприємства дедалі частіше працюють як комплексні системи, поєднуючи різні види діяльності, ринки та технології. Це дає змогу їм досягати кращих результатів за рахунок взаємодії окремих напрямів. У результаті багатoproфільну діяльність варто розглядати не лише як реакцію на внутрішні виклики підприємства, а також як спосіб пристосування до міжнародних стандартів ведення бізнесу, де важливими є диверсифікація діяльності, впровадження інновацій та здатність швидко реагувати на зміни.

Водночас зазначені перетворення мають не лише економічне, а й стратегічне значення. В українському середовищі дедалі більше уваги приділяється необхідності відходу від ресурсозалежної моделі розвитку. Представники державного управління та економічної спільноти наголошують на тому, що післявоєнне відновлення економіки має ґрунтуватися на розвитку переробної промисловості, високотехнологічного виробництва та створенні конкурентоспроможної продукції з високою економічною цінністю. Зокрема, у виступі Кирила Буданова на бізнес-заході Business Wisdom Summit (2026) було підкреслено: «Ми не можемо надалі залишатись країною із сировинною економікою, потрібно експортувати продукцію з високою доданою вартістю»

[85]. Зазначена позиція відображає загальну тенденцію до переорієнтації економіки на більш складні та технологічні види діяльності.

Важливим також є підхід антикрихкості. На відміну від традиційного розуміння стійкості, вона передбачає не лише здатність протистояти кризам, а й можливість отримувати певні переваги в умовах нестабільності. Для промислових підприємств це означає, що кризові явища можуть розглядатися не лише як загроза, а й як стимул до змін. Наприклад, підприємство може освоювати нові ринки, змінювати структуру виробництва або впроваджувати нові технології. У результаті підприємство стає більш гнучким і конкурентоспроможним. Поєднання багатoproфільної та інноваційної діяльності з елементами антикрихкості створює умови для більш стійкого розвитку підприємств.

За таких обставин значення стратегічного управління тільки посилюється. Перехід до нових моделей функціонування не може відбуватися випадково або безсистемно. Підприємству необхідно мати чітке уявлення про напрями свого розвитку, визначати пріоритети та планувати діяльність на перспективу. Саме стратегія дає змогу узгодити різні напрями роботи, більш раціонально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, вона допомагає сформувати цілісне бачення розвитку підприємства, навіть за умови наявності кількох бізнес-напрямів. У таких умовах роль стратегії суттєво зростає, оскільки вона забезпечує не лише стабільне функціонування, а й перспективи подальшого розвитку.

Сам термін «стратегія» має багатогранне трактування та використовується в різних сферах суспільного життя, від військової справи до управління підприємствами. У контексті підприємницької діяльності стратегія охоплює декілька взаємопов'язаних аспектів, що відображають процеси управління, планування та досягнення довгострокових цілей підприємства [16, с.4-5].

У сучасній економічній літературі стратегія розглядається як складна управлінська категорія, що поєднує довгострокові цілі підприємства, механізми їх досягнення та принципи адаптації до змін зовнішнього середовища. Багатогранність поняття зумовлена тим, що стратегія одночасно виступає інструментом планування, механізмом координації ресурсів, способом формування конкурентних переваг та засобом забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основні підходи до трактування поняття «стратегія» представлено на рис. 1.1.1.



Рис. 1.1.1. Основні підходи до трактування поняття «стратегія підприємства» [1; 5; 16; 35; 44].

Складність формування єдиного підходу до визначення поняття «стратегія підприємства» пов'язана з різними аспектами її дослідження та особливостями управлінських підходів окремих наукових шкіл. Одні автори зосереджуються на

ефективному використанні ресурсів і резервів для досягнення стратегічних цілей, інші підкреслюють важливість процесу планування, ухвалення рішень та адаптації до зовнішнього середовища. Деякі трактують стратегію як довгострокову програму дій, яка постійно оцінюється і коригується, інші – як інтегровану систему норм, правил і напрямів розвитку. У певних визначеннях акцентується роль інноваційного розвитку чи гнучкість управлінських рішень, спрямованих на стійкий розвиток підприємства. Така різноманітність відображає широкий спектр підходів до управління підприємством і необхідність врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників у його стратегічному розвитку [14, с.348].

Зокрема, Саєнко М.Г. розуміє стратегію підприємства як детальний план дій, який допомагає компанії адаптуватися до невизначених умов майбутнього. План, який враховує місію підприємства, його довгострокові цілі та способи прийняття рішень, щоб ефективно використовувати ресурси й сильні сторони. Також вона передбачає усунення слабкостей і захист від зовнішніх загроз, щоб забезпечити стабільний розвиток і прибутковість у майбутньому. Фактично стратегія виступає орієнтиром розвитку компанії для досягнення успіху в умовах змін і невизначеності [44, с.7].

Портер М. розглядав стратегію як спосіб формування унікальної ринкової позиції підприємства шляхом створення цінності, яка відрізняє його від конкурентів [41, с.35–36]. У межах такого підходу конкурентна стратегія безпосередньо пов'язується із процесом ринкового позиціонування та створення довгострокових ринкових переваг.

На відміну від класичного підходу, Мінцберг Г. трактував стратегію не лише як заздалегідь сформований план, а також як модель поведінки, що виникає у процесі функціонування організації [76]. Такий підхід акцентує увагу на динамічному характері стратегічного управління та необхідності постійного реагування на ринкові зміни.

Артур Томпсон та Алан Стрікланд визначають стратегію як систему управлінських дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства [72]. У межах цього підходу основна увага приділяється здатності компанії утримувати конкурентні позиції в умовах динамічного ринку.

Водночас Хамел Г. та Прахалад К. підкреслюють необхідність формування майбутніх конкурентних можливостей підприємства та розвитку його стратегічного потенціалу. На їхню думку, компанії повинні не лише реагувати на зміни ринку, а й формувати нові напрями розвитку та створювати майбутні конкурентні переваги [62, с.64–66].

Отже, аналіз наукових підходів свідчить про те, що стратегія підприємства формується під впливом як внутрішніх можливостей, так і умов зовнішнього середовища. Сьогодні стратегія вже не розглядається виключно як довгостроковий план діяльності, а виступає комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Для виробничих підприємств стратегія має враховувати не лише ринкові фактори, а й рівень використання виробничих потужностей, технологічні можливості, особливості збутової системи та здатність забезпечувати стабільність постачання продукції.

Реалізація стратегічних рішень безпосередньо пов'язана з умовами ринкового середовища, у межах якого функціонує підприємство. Саме конкурентне середовище визначає правила взаємодії між учасниками ринку, формує рівень конкурентного тиску та впливає на можливості досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

У науковій літературі конкуренція розглядається як механізм ринкового суперництва між суб'єктами господарювання за обмежені ресурси, споживачів та ринкові позиції. Конкуренція набуває не лише економічного, а й стратегічного

характеру, оскільки визначає довгострокові перспективи розвитку підприємств та їх здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Саме взаємозв'язок стратегічного управління та конкурентного середовища зумовлює необхідність виділення окремої категорії – конкурентної стратегії підприємства. Конкурентна стратегія є складовою загальної системи стратегічного управління та визначає способи зміцнення позицій на ринку.

Існують різні підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія», які акцентують увагу на окремих аспектах конкурентної поведінки компанії, механізмах формування конкурентних переваг та особливостях взаємодії із зовнішнім середовищем. Основні наукові підходи до визначення сутності конкурентної стратегії наведено у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Наукові підходи до визначення конкурентної стратегії [7; 13; 18; 22; 29; 40; 47–49; 62; 72; 76]

Автор	Сутнісний акцент
Майкл Портер	Формування стійкої конкурентної позиції та створення унікальної цінності
Гері Хемел, Коїмбаторе Прахалад	Формування майбутніх конкурентних переваг
Ігор Ансофф	Система правил і управлінських рішень для розвитку підприємства
Генрі Мінцберг	Динамічний процес формування стратегії у ході діяльності підприємства
Артур Томпсон, Алан Стрікланд	Формування та зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємства
Георгій Азоєв	План дій для досягнення успіху у конкурентній боротьбі
Павло Смоленюк	Задоволення потреб споживачів краще за конкурентів
Володимир Василенко, Тетяна Ткаченко	Узгодження стратегічних рішень із ринковими умовами та можливостями підприємства
Ірина Ступак	Адаптивність і безперервне вдосконалення стратегії
Юлія Кулиняк	Комплекс заходів для утримання вигідної ринкової позиції
Олена Нефедова	Довгострокова конкурентна поведінка підприємства

Узагальнення цих підходів дає змогу сформулювати більш повне бачення: конкурентна стратегія підприємства являє собою систему узгоджених

довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на вибір ефективної поведінки на ринку. Вона спрямована на посилення ринкових позицій, утримання стійких позицій у вибраному сегменті, а також досягнення поставлених стратегічних цілей у межах конкретного виду діяльності.

Отже, формування конкурентної стратегії залежить від поєднання внутрішніх можливостей підприємства та умов ринку. Для виробничих підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність пов'язана зі значними інвестиціями, тривалими виробничими циклами та залежністю від технічного рівня обладнання.

Сутність конкурентної стратегії розкривається також через її функції. Насамперед вона визначає ринкову позицію підприємства та напрями досягнення конкурентних переваг. Крім того, конкурентна стратегія забезпечує узгодження рішень у виробничій, маркетинговій, фінансовій та збутовій сферах діяльності компанії, а також підвищує гнучкість управління підприємством.

Водночас конкурентна стратегія повинна відповідати низці важливих вимог. Вона має бути реалістичною, економічно обґрунтованою, гнучкою та узгодженою із ресурсними можливостями підприємства. Не менш важливими є здатність стратегії адаптуватися до змін ринкового середовища та можливість оцінювання результатів її реалізації.

У науковій літературі конкурентні стратегії класифікуються за різними критеріями, що відображають особливості ринкової поведінки, джерела формування конкурентних переваг, рівень ризику та напрями розвитку діяльності. Різноманітність підходів до класифікації конкурентних стратегій зумовлена складністю конкурентного середовища та необхідністю врахування специфіки діяльності підприємств різних галузей. Узагальнену класифікацію конкурентних стратегій підприємства наведено у табл. 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Класифікація конкурентних стратегій підприємства [7-18; 22; 29; 40; 47–49; 62]

Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій	Управлінський зміст
Підхід на основі конкурентних переваг			
Майкл Портер	Джерело конкурентної переваги	Лідерство за витратами; диференціація; фокусування	Формування конкурентних переваг за рахунок витрат, унікальності продукції або спеціалізації на окремому сегменті ринку
Ігор Ансофф	Джерело конкурентної переваги та напрями розвитку	Стратегія максимізації ринкової частки; диференціювання товарів; диференціювання ринків; стратегія росту	Забезпечення розвитку підприємства через розширення ринку та вдосконалення продукції
Підхід на основі ринкових позицій			
Філіп Котлер	Ринкова частка підприємства	Стратегія лідера; виклику лідеру; послідовника; нішера (нішова стратегія)	Визначення поведінки підприємства відповідно до його позиції на ринку
Артур Літл	Конкурентна позиція підприємства	Стратегія сильної, сприятливої, задовільної та незадовільної позиції	Вибір стратегічних рішень залежно від конкурентного потенціалу підприємства
Підхід на основі ринкової поведінки			
Ел Райс, Джек Траут	Характер конкурентних дій	Наступальна; оборонна	Визначення стилю конкурентної боротьби підприємства
Джон О'Шонессі	Напрямок ринкових дій	Збереження ринкової частки; збільшення ринкової частки	Орієнтація на утримання або розширення ринкових позицій
Людмила Балабанова	Характер та час ринкових дій	Превентивна; активна; стратегія реагування	Формування реакції підприємства на зміни ринкового середовища
Реймонд Майлз, Чарльз Сноу	Напрямок та характер дій	Стратегія пошукача; оборонця; аналітика; реагуючого	Визначення моделі поведінки підприємства у конкурентному середовищі
Біологічний підхід			
Аркадій Юданов	Умови середовища та ресурси підприємства	Віолентна (силова); патієнтна (нішова); комутантна (приспосовницька); експлерентна (піонерська)	Вибір типу конкурентної поведінки залежно від ринкових умов і ресурсного потенціалу підприємства
Цифровий підхід			
Філіп Котлер, Дейв Чаффі	Використання цифрових каналів	Оmnikanальна; цифрова стратегія; стратегія електронної комерції	Формування конкурентних переваг через цифрові технології та онлайн-взаємодію зі споживачами

Представлені підходи не є взаємовиключними, а доповнюють один одного залежно від особливостей діяльності підприємства та умов ринкового середовища. Особливого значення набуває поєднання класичних конкурентних стратегій із цифровими інструментами управління та адаптивними моделями конкурентної поведінки [4; 5; 22; 55; 60].

Для практичного застосування важливо не лише розуміти види конкурентних стратегій, а й орієнтуватися в тому, як їх обирати. Сам по собі перелік стратегій не дає відповіді на питання, яку з них варто використовувати в конкретній ситуації. Підприємству потрібно враховувати власні можливості та умови ринку і вже на цій основі приймати рішення. Тому після розгляду основних підходів логічно перейти до узагальнення, яке допомагає зорієнтуватися у виборі стратегії залежно від умов діяльності компанії.

За умов високої цінової конкуренції та стандартизованої продукції підприємства зазвичай обирають стратегію лідерства за витратами, орієнтуючись на зниження собівартості та підтримання конкурентної ціни продукції [41]. Якщо ж ключову роль для споживачів відіграють якість продукції, рівень сервісу, репутація бренду або технологічні особливості товару, компанії частіше використовують стратегію диференціації, яка передбачає створення унікальних характеристик продукції чи послуг [5,41].

Компанії, що працюють у вузьких ринкових сегментах або орієнтуються на окремі групи споживачів зі специфічними потребами, переважно використовують фокусовані та патієнтні (нішові) стратегії [7; 47]. За нестабільної ринкової ситуації підприємства частіше поєднують різні підходи та використовують адаптивні або комбіновані стратегії, які допомагають швидше реагувати на зміни ринку [4].

Компанії з високим інноваційним потенціалом можуть орієнтуватися на інноваційні або експлерентні (піонерські) стратегії, пов'язані зі створенням нових продуктів і технологій [22]. Натомість підприємства з обмеженими

ресурсами або локальною спеціалізацією частіше використовують комутантні (пристосовницькі) стратегії, спрямовані на пристосування до конкретних ринкових умов [47].

Поширення цифрових технологій і розвиток онлайн-продажів сприяють активному використанню цифрових та омніканальних стратегій, які поєднують традиційні й електронні канали взаємодії зі споживачами [26; 55]. Вибір конкурентної стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, рівня конкуренції, особливостей ринку та стратегічних цілей розвитку [14; 23]

Отже, конкурентна стратегія визначає ринкову поведінку підприємства, напрями формування конкурентних переваг і способи адаптації до змін середовища. Її вибір залежить від ресурсних можливостей, рівня конкуренції та умов ринку. Це потребує використання відповідного методичного інструментарію, що зумовлює перехід до розгляду методичного забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства.

1.2. Методичне забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства

Методичне забезпечення формування конкурентних стратегій підприємства варто розглядати як сукупність підходів, етапів, методів та аналітичних інструментів, які використовуються для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та обґрунтування стратегічних рішень. Для виробничих підприємств це має особливе значення, оскільки рівень їх конкурентоспроможності залежить не лише від ринкової поведінки, а й від технологічного розвитку, структури витрат, ефективності використання виробничих потужностей, стабільності постачання та якості продукції. У зв'язку з цим формування конкурентної стратегії потребує комплексного аналізу діяльності підприємства та умов його функціонування.

Стратегічний процес зазвичай розглядають як послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють аналіз середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, формування стратегічних альтернатив, вибір конкурентної стратегії та контроль результатів її реалізації. Для промислових компаній такий підхід є особливо актуальним через необхідність узгодження виробничих, фінансових, маркетингових і збутових рішень. Формування конкурентної стратегії базується на використанні інструментів стратегічного аналізу, портфельних методів та оцінки стратегічної позиції підприємства. Для більшої системності етапи формування конкурентної стратегії виробничого підприємства представлено у вигляді таблиці (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Етапи формування конкурентної стратегії виробничого підприємства [4; 17; 45]

№	Етап	Зміст етапу	Основний результат
1.	Діагностика зовнішнього середовища	Аналіз макросередовища, ринку, галузевої конкуренції, бар'єрів входу, поведінки споживачів і постачальників	Визначення можливостей і загроз
2.	Аналіз внутрішнього потенціалу	Оцінка ресурсів, компетенцій, виробничих потужностей, витрат, якості, фінансової стійкості	Визначення сильних і слабких сторін
3.	Портфельний і конкурентний аналіз	Аналіз товарних серій, бізнес-напрямів або стратегічних одиниць бізнесу	Визначення пріоритетних і проблемних напрямів
4.	Формування стратегічних альтернатив	Розроблення можливих варіантів конкурентної поведінки	Набір альтернативних стратегій
5.	Інтегрована оцінка та вибір стратегії	Узагальнення результатів попереднього аналізу та вибір типу стратегії	Обґрунтована конкурентна стратегія
6.	Реалізація та контроль	Розроблення заходів, KPI, моніторинг результатів і коригування	Забезпечення практичного втілення стратегії

Важливу роль у формуванні конкурентної стратегії відіграє вибір аналітичних інструментів, які забезпечують не лише оцінку поточного стану підприємства, а й обґрунтування подальших стратегічних рішень. Для підприємств виробничого типу ефективним є використання базових, додаткових та інтегрованих методів стратегічного аналізу. Базові методи застосовуються для

оцінки окремих аспектів діяльності підприємства, додаткові – поглиблюють результати аналізу, а інтегровані – забезпечують узагальнення отриманих результатів і вибір напрямку стратегічного розвитку [5; 18; 47]. Основні інструменти формування конкурентної стратегії підприємства систематизовано та представлено в табл. 1.2.2.

Таблиця 1.2.2

Інструменти формування конкурентної стратегії [4–15; 29; 41; 68; 70; 74]

Метод / модель	Сутність методу	Основне призначення	Доцільність для виробничих підприємств
Аналіз галузевої конкуренції			
Модель «5 сил» Портера	Досліджує вплив п'яти ключових конкурентних сил: конкуренція в галузі, загрози нових суперників, сили постачальників, сили покупців і загрози товарів-замінників	Оцінка рівня конкуренції та привабливості галузі	Дає змогу оцінити галузеві ризики, силу контрагентів і рівень конкурентного навантаження
Карта стратегічних груп	Візуально групує конкурентів за ключовими параметрами: рівнем ціни, широтою асортименту, якістю, охопленням ринку тощо	Виявлення найближчих конкурентів та аналіз ринкового позиціонування	Корисна для виробників, що працюють у насиченому середовищі з різними типами суперників
Діагностика зовнішнього середовища			
PEST (STEP)-аналіз	Досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища	Оцінка впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства	Особливо важливий для виробничих підприємств через залежність від регулювання, цін на ресурси, технологій та попиту
SWOT-аналіз	Зіставляє внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами	Формування стратегічних альтернатив	Забезпечує узгодження ресурсного потенціалу з ринковими умовами
SPACE-аналіз	Інтегровано оцінює фінансову силу, конкурентні переваги, стабільність середовища та привабливість галузі	Визначення типу стратегічної позиції підприємства	Один із найбільш придатних методів для виробничих підприємств у нестабільному середовищі
Динамічний SPACE-аналіз	Розширення класичного SPACE-аналізу через оцінювання поточного та прогнозного станів підприємства	Аналіз зміни стратегічної позиції в часі	Дає змогу оцінювати не лише поточну позицію, а й ефект від запропонованих стратегічних рішень

Продовження табл. 1.2.2

Метод / модель	Сутність методу	Основне призначення	Доцільність для виробничих підприємств
Аналіз внутрішнього потенціалу			
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів і здібностей підприємства за критеріями цінності, рідкісності, складності імітації та організованості	Виявлення джерел стійких конкурентних переваг	Особливо корисний для оцінки технологій, бренду, виробничих ноу-хау
Портфельний аналіз			
Матриця BCG (БКГ)	Оцінює продукти або бізнес-напрями за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку	Портфельне сортування і визначення пріоритетів інвестування	Дає змогу виробничим підприємствам ранжувати асортимент і розподіляти ресурси між товарними групами
Матриця McKinsey / GE	Багатофакторна матриця, що поєднує оцінку привабливості галузі та сили бізнес-одиниці	Комплексне ранжування стратегічних напрямів	Підходить для багатопрофільних виробничих підприємств із кількома напрямками бізнесу
Матриця ADL/LC	Поєднує стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію підприємства	Оцінка стратегії залежно від етапу розвитку ринку	Доцільна для підприємств, що працюють у галузях із чітко вираженим життєвим циклом
Матриця Shell/DPM	Оцінює конкурентоспроможність бізнесу та перспективність сектору з акцентом на інвестиційні рішення	Визначення доцільності інвестування в різні напрями діяльності	Особливо корисна для капіталомістких і енергоємних виробництв
Матриця Ансоффа	Визначає напрями розвитку через комбінації «товар – ринок»: існуючий/новий товар, існуючий/новий ринок	Вибір напрямку стратегічного зростання	Дає змогу виробничим підприємствам обґрунтувати товарну та ринкову експансію
Альтернативні матричні інструменти			
Матриця великої стратегії (GSM)	Визначає стратегічні альтернативи залежно від темпів зростання ринку та конкурентної позиції	Вибір загального напрямку розвитку	Корисна для швидкого стратегічного позиціонування підприємства
Hofer/Schendel Matrix	Поєднує етап розвитку ринку з конкурентною ефективністю підприємства	Оцінка стратегічних варіантів на різних фазах ринку	Придатна для аналізу промислових ринків із різною динамікою попиту

Продовження табл. 1.2.2

Метод / модель	Сутність методу	Основне призначення	Доцільність для виробничих підприємств
Допоміжні методи			
Бенчмаркінг	Порівняння власних показників та процесів із лідерами ринку або галузевими стандартами	Виявлення резервів підвищення ефективності	Дає змогу виробничим підприємствам переймати кращі управлінські, технологічні та збутові практики
PIMS-аналіз	Базується на статистичному аналізі взаємозв'язку між ринковими стратегіями і прибутковістю	Оцінка впливу стратегічних факторів на фінансовий результат	Корисний для узагальненого розуміння того, які ринкові параметри впливають на прибутковість виробника
GAP-аналіз	Визначає розрив між поточним станом підприємства і бажаними стратегічними цілями	Виявлення стратегічних невідповідностей	Дає змогу встановити, яких ресурсів, результатів або компетенцій бракує для реалізації стратегії
Сценарний аналіз	Передбачає моделювання кількох варіантів розвитку подій у зовнішньому середовищі	Підвищення адаптивності стратегії до невизначеності	Актуальний для виробничих підприємств, залежних від коливань ресурсів, валют, логістики та попиту

Для промислових компаній використання окремого методу часто є недостатнім, тому формування конкурентної стратегії потребує комплексного поєднання кількох інструментів стратегічного аналізу.

Одним із поширених інструментів портфельного аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Вона була розроблена Брюсом Хендерсоном у 1968 році як спосіб визначення, як компанія має розподіляти ресурси між різними напрямками бізнесу [5]. Метод базується на поєднанні двох показників: темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Перший показник відображає перспективність напрямку і потребу в інвестиціях, другий показник відображає поточну конкурентну позицію підприємства та можливі переваги у витратах, пов'язані з ефектом масштабу [5; 33].

У класичному варіанті матриця БКГ передбачає чотири групи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». «Зірки» функціонують на ринках, що швидко зростають, і мають високу частку ринку; вони потребують інвестицій,

але разом з цим формують основу майбутнього розвитку. «Дійні корови» займають сильні позиції на зрілих ринках і забезпечують стабільний грошовий потік. «Знаки питання» мають потенціал зростання, але слабкі позиції, тому потребують вибору між подальшим розвитком і виходом з ринку. «Собаки» характеризуються низькою часткою і слабкими перспективами, тому зазвичай підлягають скороченню або виведенню з портфеля [5; 33]. Для виробника цей підхід корисний тим, що допомагає визначити, які напрями забезпечують стабільні доходи, а які потребують перегляду.

Основною перевагою методу є його простота та наочність, що забезпечує швидке оцінювання структури товарного портфеля. Водночас він має обмеження, оскільки не враховує технологічні особливості виробництва, якість виробничої бази, вплив нестабільного середовища та реальну силу конкурентів. Тому матрицю БКГ варто використовувати на початковому етапі аналізу, поєднуючи її з іншими методами, зокрема SWOT-аналізом [5; 33].

SWOT-аналіз є поширеним інструментом стратегічного управління, оскільки поєднує оцінку внутрішніх характеристик організації з умовами зовнішнього середовища. Він має історичний зв'язок із підходом SOFT та розвитком корпоративного планування у середині XX століття [6]. У науковій літературі SWOT розглядається як інструмент, що допомагає систематизувати сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, а також сформувати стратегічні альтернативи на основі їх поєднання [54, с. 8–14].

Для виробничих підприємств SWOT важливий тим, що дає змогу зіставити внутрішні характеристики підприємства з ринковими умовами. До сильних сторін можна віднести стабільну якість продукції, наявність власної виробничої бази, репутацію, розвинену сервісну мережу та ефективне управління витратами. До слабких належать технологічне відставання, нестача інвестицій, обмежені канали збуту або залежність від постачальників. Можливості пов'язані із зростанням попиту, виходом на нові ринки, розвитком цифрових каналів або

імпортозаміщенням. Загрози виникають через цінову конкуренцію, нестабільність попиту, валютні коливання, технологічний тиск і зростання витрат [6; 14]. При цьому SWOT не обмежується лише побудовою матриці, а передбачає формування стратегій типу SO, WO, ST і WT.

SWOT-аналіз також виступає інструментом узгодження, який поєднує оцінку ресурсного потенціалу з аналізом ринку. Якщо матриця БКГ допомагає визначити позиції товарів у портфелі, то SWOT показує, за рахунок яких внутрішніх факторів підприємство може використати можливості та зменшити вплив загроз. Проте цей метод не дає цілісної оцінки стратегічної позиції і не визначає оптимальний тип конкурентної стратегії. Таку функцію виконує SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз у стратегічному менеджменті розглядається як інтегрований метод визначення стратегічного положення підприємства. Він базується на поєднанні чотирьох показників: фінансової сили, конкурентної позиції, привабливості галузі та стабільності середовища [24; 70]. На відміну від БКГ і SWOT, цей підхід поєднує внутрішні та зовнішні фактори в єдину систему оцінювання. У результаті визначається одна з чотирьох стратегічних позицій: агресивна, конкурентна, консервативна або захисна [70].

Класичний SPACE-аналіз ґрунтується на формуванні переліку критеріїв за кожною з чотирьох груп. Для оцінки фінансової сили враховуються показники рентабельності, ліквідності та фінансової автономії. Конкурентна позиція визначається за часткою ринку, якістю продукції, рівнем сервісу та силою бренду. Привабливість галузі оцінюється через темпи зростання ринку, прибутковість і бар'єри входу, а стабільність середовища – через вплив зовнішніх ризиків та рівень ринкової нестабільності [70]. Після оцінювання цих показників розраховуються інтегральні значення і визначаються координати стратегічного вектора за формулами $x = IS + CA$ та $y = FS + ES$. Положення вектора на матриці показує, який тип конкурентної стратегії є найбільш доцільним.

Для сучасних промислових компаній, що працюють у нестабільному середовищі, класичний SPACE-аналіз не завжди є достатнім, оскільки відображає лише поточний стан. Тому все частіше застосовується його динамічна модифікація, яка допомагає оцінити не тільки фактичну, а й прогнозну стратегічну позицію. Дослідження показують, що такий підхід використовується для порівняння поточного і бажаного стану підприємства, відстежування зміни стратегічного вектора та визначення наявних стратегічних розривів [4; 11]. У результаті SPACE виступає не лише як інструмент діагностики, а й як засіб обґрунтування стратегічних рішень.

Доцільність використання динамічного SPACE-аналізу для промислових підприємств пояснюється тим, що їх положення залежить від великої кількості змінних, які змінюються з часом. Наприклад, фінансова сила може зростати завдяки оптимізації витрат і підвищенню рентабельності, конкурентна позиція зміцнюється через розвиток бренду та каналів збуту, а стан галузі змінюється під впливом попиту. Крім того стабільність середовища може погіршуватися через зовнішні ризики. Динамічний SPACE допомагає оцінити, як реалізація стратегічних заходів впливає на загальну позицію підприємства, тому він є особливо корисним під час обґрунтування конкурентної стратегії [4; 11].

Для виробничих підприємств ефективним є використовувати поетапне поєднання цих методів. Матриця БКГ застосовується для первинного аналізу товарного портфеля та визначення ролі окремих напрямів діяльності [5]. SWOT-аналіз допомагає узгодити внутрішні можливості із зовнішніми умовами та сформулювати варіанти стратегічних рішень [6; 14]. Динамічний SPACE-аналіз інтегрує результати попередніх етапів і дає змогу оцінити як поточну, так і прогнозну стратегічну позицію підприємства, що створює основу для обґрунтування конкурентної стратегії [4; 11; 70].

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства, узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентної стратегії та розглянуто основні підходи до її класифікації. Встановлено, що конкурентна стратегія є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його розвитку в умовах конкурентного середовища.

Проаналізовано основні підходи до класифікації конкурентних стратегій за джерелами конкурентних переваг, ринковою позицією, характером конкурентної поведінки, рівнем інноваційності та ступенем адаптивності. Визначено, що вибір конкурентної стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, особливостей ринку, рівня конкуренції та стратегічних цілей розвитку.

З'ясовано, що формування конкурентної стратегії є поетапним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегії та контроль результатів її реалізації. Для виробничих підприємств цей процес має особливе значення через залежність їх конкурентоспроможності від технологічного рівня, структури витрат та ефективності використання виробничих потужностей.

У роботі розглянуто основні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE-аналіз та матрицю БКГ. Встановлено, що поєднання кількох методів забезпечує більш комплексну оцінку діяльності підприємства та створює основу для обґрунтування стратегічних рішень. Особливу увагу приділено динамічному SPACE-аналізу, який допомагає оцінювати не лише поточний, а й прогностичний стратегічний стан підприємства.

Отримані теоретичні результати формують основу для подальшого стратегічного аналізу діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПрАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»

2.1. Стратегічний аналіз ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Приватне акціонерне товариство «Акумуляторний завод «САДА» є українським виробничим підприємством, що спеціалізується на виготовленні свинцево-кислотних стартерних акумуляторних батарей для автомобільної, сільськогосподарської та спеціальної техніки. Підприємство було засноване у 1998 році в місті Херсон, що історично є важливим промисловим та логістичним центром південного регіону України. Основною метою створення підприємства було формування конкурентоспроможного національного виробника акумуляторної продукції, здатного забезпечити внутрішній ринок якісними джерелами енергії для транспортної та промислової техніки.

На початкових етапах розвитку підприємство зосереджувалося переважно на виробничій діяльності та поступово нарощувало технічний потенціал. Важливим етапом модернізації стало оновлення виробничого обладнання у 2005–2008 роках, коли підприємство здійснило закупівлю сучасних технологічних ліній. Це дозволило перейти на виробництво повністю заряджених акумуляторних батарей у поліпропіленових корпусах, що значно підвищило надійність продукції та відповідність сучасним технічним стандартам. Модернізація виробничої бази сприяла підвищенню ефективності виробництва, розширенню асортименту та зміцненню позицій на внутрішньому ринку.

Подальший етап розвитку компанії був пов'язаний із диверсифікацією каналів збуту та формуванням власної системи дистрибуції. Починаючи з 2011 року, підприємство почало відкривати власні регіональні представництва у різних областях України. Це дало змогу отримати перший досвід прямих

продажів, а також створити передумови для подальшого розвитку власної торговельної мережі.

Наступним етапом розвитку підприємства стало формування власної спеціалізованої мережі продажів. У січні 2013 року було прийнято стратегічне рішення про створення торгово-сервісної мережі «АКБ ПЛЮС», основною метою якої стало поступове впровадження та посилення моделі прямих продажів кінцевим споживачам.

За підсумками 2020 року понад 85 % усієї виробленої продукції реалізовувалося через власну торговельну мережу, що свідчить про успішну реалізацію стратегії переходу до високомаржинальних прямих продажів кінцевим споживачам.

Станом на 2021 рік підприємство здійснювало реалізацію продукції у 13 регіонах України, використовуючи власну торгово-сервісну мережу, інтернет-магазин, а також систему електронних державних закупівель «PROZORRO».

Разом з тим, подальший розвиток підприємства був значно ускладнений через військові події. 24 лютого 2022 року, з початком повномасштабної війни росії проти України, підприємство опинилося у складній безпековій та економічній ситуації, оскільки його виробничі потужності розташовані у місті Херсон, яке на певний період перебувало під окупацією. У зв'язку з цим компанія була змушена тимчасово призупинити виробничу діяльність, однак продовжила функціонувати як дистриб'юторська структура, забезпечуючи реалізацію акумуляторної продукції через власну мережу торгових точок.

Після деокупації Херсона у 2022 році підприємство поступово розпочало відновлення виробничої діяльності. З міркувань безпеки працівників та виробничої інфраструктури ця інформація не є широко офіційно оприлюдненою, однак на практиці відбувається поступове відновлення технологічних процесів.

ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» функціонує як юридична особа приватної форми власності. Основні відомості про підприємство наведено у табл. 2.1.1 та табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.1

Загальна характеристика ПрАТ «АЗ «САДА» [78-80]

Показник	Характеристика
Повна назва	ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»
Скорочена назва	ПрАТ «АЗ «САДА»
Код ЄДРПОУ	24962494
Рік заснування	1998
Дата державної реєстрації	07.09.2001
Форма власності	приватна
Місцезнаходження	Україна, м. Херсон, вул. Нафтовиків
Статутний капітал	1 206 735 грн
Кінцевий бенефіціар	Чихун Анатолій Миколайович
Частка власності	82 %

Таблиця 2.1.2

Основні види економічної діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» [додаток А]

Код КВЕД	Вид діяльності
27.20	Виробництво батарей і акумуляторів
33.14	Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
38.12	Збирання небезпечних відходів
38.32	Відновлення відсортованих відходів
46.77	Оптова торгівля відходами та брухтом

Діяльність компанії здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх установчих документів. Основними нормативними актами, що регулюють діяльність підприємства, є: Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Закон України «Про охорону праці».

Крім того, система управління якістю сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015, а продукція відповідає європейському

стандарту EN 50342 та сертифікована в системі УкрСЕПРО, що підтверджує її відповідність міжнародним вимогам якості [79].

Отже, ПрАТ «АЗ «САДА» є підприємством із багаторічним досвідом роботи на ринку акумуляторної продукції.

Організація системи управління на ПрАТ «АЗ «САДА» сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Для більш чіткого відображення системи управління організаційну структуру підприємства представлено у вигляді схеми на рис. 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління ПрАТ «АЗ «САДА»

Джерело: розроблено автором.

Представлена організаційна структура відображає лінійно-функціональний принцип управління підприємством, який передбачає централізацію стратегічних управлінських рішень та розподіл функціональних обов'язків між окремими підрозділами підприємства. Такий тип структури є характерним для промислових підприємств, оскільки дає змогу поєднати ефективний контроль діяльності з функціональною спеціалізацією підрозділів [16, с.61].

Структурно систему управління ПрАТ «АЗ «САДА» можна поділити на три основні функціональні блоки:

- 1) управлінсько-адміністративний;
- 2) виробничий;
- 3) комерційно-збутовий.

Управлінсько-адміністративний блок представлений головним офісом, який виконує функції стратегічного планування, фінансового управління, кадрового забезпечення, юридичного супроводу, маркетингової діяльності та координації роботи регіональних філій. Саме на цьому рівні формується загальна політика компанії, приймаються ключові управлінські рішення та здійснюється контроль за діяльністю інших підрозділів.

Другий функціональний блок підприємства пов'язаний безпосередньо з виробничою діяльністю. На ПрАТ «АЗ «САДА» виробництво акумуляторних батарей здійснюється у двох основних виробничих підрозділах – складальному та формувальному цехах.

Складальний цех відповідає за комплектацію та складання акумуляторних батарей із окремих елементів. Формувальний цех забезпечує процес заряджання акумуляторів, тестування їх технічних характеристик та підготовку готової продукції до реалізації. Окрім цього, до виробничої системи входять складські приміщення, підрозділи технічного обслуговування обладнання та служба контролю якості.

Комерційно-збутовий блок відіграє важливу роль у забезпеченні реалізації продукції. До його складу входять власна торгово-сервісна мережа «АКБ ПЛЮС», інтернет-магазин, оптові продажі, тендерний напрям та робота з великими корпоративними клієнтами.

Управління підприємством базується на використанні комплексу різних методів менеджменту. Найбільш поширеними серед них є:

- організаційно-розпорядчі методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи.

Організаційно-розпорядчі методи проявляються у використанні посадових інструкцій, внутрішніх регламентів, наказів, планів та стандартів виконання робіт. Економічні методи передбачають використання системи фінансового планування, бюджетування, ціноутворення та матеріального стимулювання працівників. Соціально-психологічні спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та ефективності роботи працівників [34, с.53].

З точки зору процесного підходу діяльність підприємства можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Відповідно до сучасних концепцій управління підприємством, усі бізнес-процеси поділяються на три основні групи: основні, забезпечувальні та управлінські [15, с.68].

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції та її реалізацією. Забезпечувальні процеси підтримують функціонування підприємства, тоді як управлінські процеси забезпечують координацію та контроль діяльності організації.

Для ПрАТ «АЗ «САДА» основні бізнес-процеси представлені в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Основні бізнес-процеси ПрАТ «АЗ «САДА» [3; 9; 12; 21]

Група бізнес-процесів	Зміст
Основні	Закупівля сировини і комплектуючих; виробництво акумуляторів; формування та тестування; зберігання готової продукції; продаж через мережу «АКБ ПЛЮС»; інтернет-продажі; тендерні продажі; сервісне обслуговування; прийом відпрацьованих акумуляторів
Забезпечувальні	Бухгалтерський облік; кадрове забезпечення; юридичний супровід; ІТ-підтримка; технічне обслуговування обладнання; маркетинг; логістика; аналітична підтримка
Управлінські	Стратегічне планування; організація діяльності; контроль виконання; бюджетування; управління персоналом; управління каналами збуту

З метою більш ефективної оцінки прийняття управлінських рішень, рівня прибутковості діяльності, фінансової стійкості підприємства та ефективності використання ресурсів необхідно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «АЗ «САДА».

Основним джерелом формування доходів підприємства є реалізація акумуляторних батарей власного виробництва, а також діяльність торгово-сервісної мережі «АКБ Плюс», через яку здійснюється продаж продукції кінцевим споживачам [78].

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» наведено у табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» [Додаток Б]

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	129 216 000	196 360 000	145 687 000	183 984 000
Чистий прибуток, грн	1 441 000	5 800 000	3 241 000	3 339 000
Рентабельність, %	1,12	2,95	2,22	1,81
Активи, грн	85 256 000	82 409 000	80 195 000	114 586 000
Зобов'язання, грн	72 751 000	63 555 000	68 256 000	99 617 000

Аналіз даних таблиці показує, що протягом досліджуваного періоду фінансові результати підприємства характеризуються значними коливаннями. Зокрема, у 2022 році спостерігалось суттєве зростання доходу, що було пов'язано з активним розвитком власної торговельної мережі та збільшенням обсягів продажів.

Разом із тим, у наступні роки діяльність компанії зазнала значного впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій на території України. Це призвело до тимчасового зниження обсягів виробництва та коливань фінансових результатів.

Важливим показником ефективності управління підприємством є також ефективність використання трудових ресурсів. Динаміка чисельності персоналу та рівня оплати праці наведена у табл. 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

Показники використання трудових ресурсів підприємства [78]

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	120	107	96	81
Середня заробітна плата, грн	8 294	10 118	13 114	18 468
Дохід на одного працівника, грн	1 076 800	1 835 140	1 517 573	2 123 099

Аналіз показників свідчить, що кількість працівників поступово зменшувалася, що частково пов'язано з воєнними діями та оптимізацією витрат компанії. Водночас спостерігається зростання середньої заробітної плати, що свідчить про прагнення керівництва підприємства зберегти кваліфікований персонал та підвищити мотивацію працівників.

Крім того, збільшення показника доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

В умовах цифровізації економіки важливу роль у діяльності підприємств відіграє використання сучасних управлінських інструментів.

На ПрАТ «АЗ «САДА» використовуються такі управлінські інструменти:

- стратегічне планування діяльності підприємства;
- розвиток власної мережі;
- використання електронних систем закупівель (PROZORRO);
- управління логістичними потоками;
- використання маркетингових інструментів для просування продукції.

ПрАТ «АЗ «САДА» здійснює виробництво стартерних акумуляторних батарей для автомобільної, сільськогосподарської та спеціалізованої техніки. Така діяльність передбачає використання складних технологічних процесів, що включають виробництво електродних пластин, формування акумуляторних блоків, контроль електрохімічних характеристик та тестування готової продукції.

На підприємстві використовуються технологічні лінії провідних світових виробників, зокрема MAC, TBS та DIGATRON, що забезпечує високий рівень автоматизації виробничих процесів і стабільність технічних характеристик продукції.

Важливим елементом виробничої системи є власна лабораторія контролю якості, яка здійснює тестування акумуляторних батарей за основними параметрами, зокрема ємністю, пусковим струмом, стійкістю до глибокого розряду та тривалістю експлуатації. Це сприяє забезпеченню відповідності продукції встановленим стандартам якості.

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг відіграє система управління інтелектуальною власністю. Зокрема, бренд «САДА» використовується для ідентифікації продукції на ринку та формування її пізнаваності серед споживачів. Окрім цього, підприємство використовує такі об'єкти інтелектуальної власності, як патенти на винаходи та корисні моделі, торговельні марки, а також комерційні таємниці, що застосовуються у

виробничих процесах. Основні об'єкти інтелектуальної власності, які використовуються у діяльності ПрАТ «АЗ «САДА», наведено у додатку В.

Разом з тим у діяльності підприємства важливе значення має не лише захист інтелектуальної власності, а й дотримання вимог технічного регулювання, сертифікації продукції та екологічних стандартів. Для виробників акумуляторних батарей особливо актуальними є стандарти якості, екологічної безпеки та поводження з небезпечними відходами. Відповідні сертифікати й ліцензії, що підтверджують відповідність продукції встановленим вимогам, наведено в додатку Г.

Отже, система управління інтелектуальною власністю створює важливі передумови для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для комплексної оцінки ринкової діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» доцільно перейти до аналізу маркетингової діяльності підприємства. Особливістю компанії є орієнтація виключно на вітчизняний споживчий і промисловий ринки. Реалізація продукції здійснюється через декілька каналів збуту: власну торгово-сервісну мережу «АКБ ПЛЮС», інтернет-магазин, B2B-продажі, тендерні поставки та співпрацю з великими системними клієнтами. Окремим напрямом діяльності є виготовлення акумуляторів у форматі Private Label, що розширює можливості співпраці з корпоративними партнерами та підвищує гнучкість товарної політики підприємства.

Організація маркетингової діяльності підприємства тісно пов'язана із системою збуту продукції. Важливу роль у реалізації продукції відіграє відділ тендерів і роботи з великими системними клієнтами, який забезпечує співпрацю з корпоративними замовниками та участь у державних закупівлях. Підприємство також активно розвиває власну мережу продажів, що сприяє зменшенню залежності від посередників і посиленню контролю над просуванням продукції до кінцевого споживача. За своєю суттю така модель відповідає підходам вертикальної інтеграції у маркетинговому управлінні [29, с. 91–94].

Контроль маркетингової діяльності на підприємстві здійснюється через аналіз динаміки продажів, структури товарного портфеля, ефективності каналів збуту та результатів комунікаційної політики. У цьому контексті маркетингова діяльність ПрАТ «АЗ «САДА» має не лише операційний, а й стратегічний характер, оскільки пов'язана з прийняттям рішень щодо асортименту продукції, вибору цільових сегментів, каналів збуту та напрямів розвитку підприємства.

Ринки збуту охоплюють два основні напрями – B2B та B2C. У сегменті B2B підприємство співпрацює з великими дистриб'юторами, корпоративними клієнтами, автосервісними організаціями, промисловими споживачами, логістичними операторами та державними установами через тендерні закупівлі. У B2C-сегменті ПрАТ «АЗ «САДА» реалізує продукцію через власну торгово-сервісну мережу «АКБ ПЛЮС» та онлайн-магазин, що дає змогу безпосередньо працювати з кінцевим споживачем. Така двоканальна модель забезпечує підприємству ширше охоплення ринку та зменшує залежність від одного способу реалізації продукції.

Таблиця 2.1.7

Основні ринки збуту та цільові аудиторії ПрАТ «АЗ «САДА» [79]

Ринок збуту	Основні клієнти	Характер попиту
B2B	Дистриб'ютори, корпоративні клієнти, логістичні оператори, автосервіси, державні установи	Раціональний, орієнтований на надійність, стабільність поставок і ціну
B2C	Власники легкових автомобілів, домогосподарства, малий бізнес	Індивідуальний, орієнтований на ціну, сервіс, доступність та зручність придбання
Тендерний сегмент	Державні та комунальні підприємства, великі організації	Регламентований, орієнтований на ціну, відповідність вимогам і документації
Private Label	Корпоративні замовники та партнери	Індивідуалізований, орієнтований на партнерські умови та бренд клієнта

Важливою складовою маркетингового аналізу є сегментація споживачів. Для компанії найбільш релевантними є три ключові сегменти: логістичні оператори, підприємства з продажу та обслуговування авто, а також користувачі

резервних систем живлення. Кожен із цих сегментів має власні мотиви купівлі, очікування щодо якості продукції та критерії вибору постачальника.

Так, логістичні оператори зацікавлені у довговічних і надійних акумуляторах, які забезпечують безперебійну роботу транспорту в умовах високого навантаження. Для підприємств, що займаються продажем і сервісним обслуговуванням авто, важливими є конкурентна ціна, достатня наявність товару, швидка доставка та низький рівень рекламаций. Натомість для домогосподарств і малого бізнесу, які використовують резервні системи живлення, першочергового значення набувають доступність ціни, простота використання, надійність і гарантія.

З урахуванням проведеного аналізу маркетингової діяльності та структури продажів доцільно перейти до портфельного аналізу, який допоможе оцінити ефективність розподілу ресурсів між товарними групами. Портфельний аналіз використовується для оцінки збалансованості бізнесу та розподілу ресурсів між напрямками діяльності. Виділяють чотири рівні портфельного аналізу: бізнесів, брендів, ринків і товарів. У дослідженні увагу зосереджено на аналізі портфеля бізнесів (рис. 2.1.2) та структури товарного портфеля.

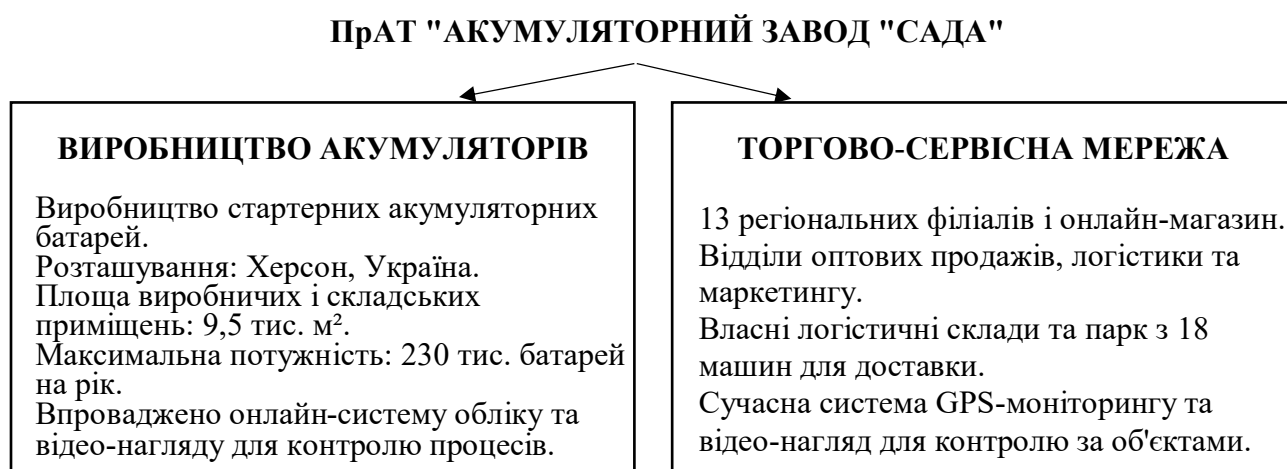


Рис.2.1.2 Портфель бізнесів ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» [78-80]

Перед проведенням аналізу товарного портфеля потрібно розглянути товарну номенклатуру підприємства, яка відображає основні напрями його діяльності та асортимент продукції. У таблиці 2.1.9 наведено структуру товарної номенклатури ПрАТ «АЗ «САДА», що допомагає оцінити широту асортименту та визначити ключові товарні групи для подальшого аналізу.

Таблиця 2.1.9

Товарна номенклатура ПРАТ «САДА» [79]

Групи		Категорія, за технологією виробництва			
		Класична		ExpandedMetal	
Ширина	Серія	PROFI HD	SADA Standard	OPTIMA	COMBAT
Глибина	Найменування	6CT-50A3 Profi HD	6CT-44A3 STD	6CT-52A3 Optima	6CT-60A3 COMBAT
		6CT-60A3 Profi HD	6CT-60A3 STD	6CT-60A3 Optima	6CT-74A3 COMBAT
		6CT-65A3 Profi HD	6CT-70A3 STD	6CT-60A3 Optima	6CT-100A3 COMBAT
		6CT-75A3 Profi HD	6CT-90A3 STD	6CT-72A3 Optima	6CT-140A3 COMBAT
		6CT-80A3 Profi HD	6CT-132A3 STD	6CT-77A3 Optima	6CT-190A3 COMBAT
		6CT-100A3 Profi HD	6CT-190A3 STD KM	6CT-105A3 Optima	6CT-220A3 COMBAT
		6CT-110A3 Profi HD	6CT-190A3 STD	6CT-145A3 Optima	
		6CT-140A3 Profi HD		6CT-200A3 Optima	
		6CT-180A3 Profi HD		6CT-220A3 Optima	
		6CT-190A3 Profi HD			
		6CT-200A3 Profi HD			
		6CT-225A3 Profi HD			

Портфель товарної серії, включає:

- 1) Profi HD – це преміальна серія для комерційних автомобілів, яка орієнтована на важкі умови експлуатації;
- 2) Standard – традиційні акумулятори для автомобілів і сільськогосподарської техніки, які забезпечували базові потреби енергоспоживання;
- 3) Optima – серія відзначається інноваційними технологіями та орієнтована на легкові автомобілі середнього і вищого класу;
- 4) Combat – доступна серія для бюджетного сегмента з акцентом на економічних автомобілях з низьким рівнем енергоспоживання.

Представлені товарні серії відрізняються за цільовими сегментами, рівнем технологічності та ціновим позиціонуванням, що формує диверсифіковану структуру товарного портфеля підприємства. Такий підхід дає можливість підприємству охоплювати різні категорії споживачів і зменшувати залежність від окремих сегментів ринку. При цьому ефективність розвитку кожної товарної групи є неоднаковою, що потребує оцінки їх стратегічних позицій та ролі у формуванні доходів підприємства.

Портфельний аналіз підприємства здійснено з використанням матриці БКГ, яка дає змогу оцінити позиції окремих товарних груп залежно від темпів зростання ринку та їх відносної частки. Для побудови матриці використано дані фінансової звітності компанії щодо обсягів реалізації продукції, на основі яких визначено структуру продажів і питому вагу кожної товарної групи ПрАТ «АЗ «САДА», а також результати інтерв'ю з керівником, у межах якого визначено темпи зростання товарних груп.

У табл. 2.1.10 наведено темпи зростання продажів товарних груп підприємства, які характеризують внутрішню динаміку розвитку окремих напрямів діяльності. Водночас для побудови матриці БКГ використано

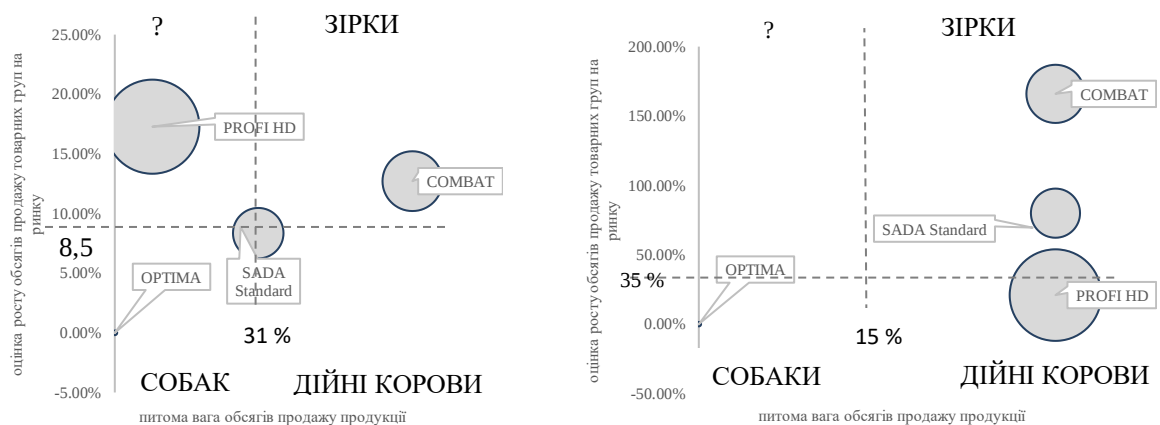
показники темпів зростання ринку стартерних акумуляторних батарей, які у 2023 р. становили 8,5 %, а у 2024 р. — 35 %.

Таблиця 2.1.10

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ для ПрАТ
«САДА» за 2023-2024 роки [80]

Найменування товарних груп	Обсяги продажу продукції підприємства грн.		Оцінка росту обсягів продажу товарних груп на ринку, %		Питома вага обсягів продажу, %	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
PROFI HD	1717363	4560442	17%	21%	20%	30%
SADA Standard	2661912	4104397	8%	80%	31%	27%
OPTIMA	0	0	0%	0%	0%	0%
COMBAT	3348857	4104397	13%	166%	39%	27%
Інше		2432236			10%	16%
Разом дохід, тис. грн	8586813	15201472,02			100%	100%

Візуально результати представлені на рисунку 2.1.3.



а. 2023 рік

б. 2024 рік

Рис. 2.1 3 Адаптована матриця БКГ ПрАТ АЗ «САДА» (виробництво)

Джерело: розроблено автором.

У 2023 році товарні категорії заводу «САДА» займали наступні позиції в адаптованій матриці БКГ: серія Profi HD була в категорії «знаки питання», що свідчило про високі інвестиції в продукт із низькою часткою на ринку. У 2024

році ця категорія перемістилася до «дійних корів», що забезпечує підприємству стабільний грошовий потік від реалізації продукції через мережу «АКБ ПЛЮС» і надійне закріплення на ринку. Такий рух є закономірним у контексті зростання потреби в продуктах для комерційних автомобілів, які експлуатуються в умовах підвищеного навантаження. Категорія SADA Standard у 2023 році займала позицію «перетин дійних корів і собак», тобто продукт забезпечував стабільну виручку, але мав обмежену перспективу росту. У 2024 році вона перейшла в категорію «зірок», що вказує на значне зростання частки ринку та перспективності цього напрямку, що відображає стабільний попит на традиційні акумулятори для автомобілів та сільськогосподарської техніки. Категорія Optima зберегла свою позицію на нульовому рівні впродовж двох років, що демонструє низький рівень продажів і відсутність перспектив розвитку цього напрямку. Серія Combat залишилася в категорії «зірок», що підтверджує її стабільне зростання на ринку завдяки високому попиту в бюджетному сегменті. Інші товарні категорії в 2024 році також перейшли до «зірок», що свідчить про успішну адаптацію цих продуктів до змінних умов ринку. Проаналізуємо структуру товарного портфеля у розрізі чотирьох груп матриці БКГ за обсягом продажу продукції (табл. 2.1.11).

Таблиця 2.1.11

Структура товарного портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції *

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення
	грн.	%	грн.	%	%(+,-)
Загальний обсяг продажу	8 586 813	100%	15 201 472	100%	177%
група «Зірка»	3 348 857	39%	8 208 794	54%	245%
група «Дійна корова»	2 661 912	31%	4 560 442	30%	171%
група «Знаки питання»	1 717 363	20%	2 432 236	16%	142%
група «Собаки»	858 681	10%	0	0%	0%

**Джерело: розроблено автором.*

Товарний портфель підприємства у 2024 році не можна вважати збалансованим відповідно до класичних критеріїв оцінки. Частка продукції групи

«дійні корови» становить близько 30 %, що є нижчим за рекомендований рівень 45–50 %, необхідний для забезпечення стабільного грошового потоку та фінансування інших напрямів діяльності. Крім того домінуючу позицію займає група «зірки» (54 %), що перевищує оптимальні межі 20–30 % і свідчить про орієнтацію компанії на динамічно зростаючі, але інвестиційно затратні напрями.

Частка товарів із групи «знаки питання» зменшилася з 20 % у 2023 році до 16 % у 2024 році, що може свідчити про недостатню увагу до розвитку нових перспективних продуктів, які в майбутньому здатні перейти до категорій «зірок» або «дійних корів». Водночас у портфелі відсутні товари з групи «Собаки», що відповідає вимогам, оскільки їх частка не повинна перевищувати 5 %.

Аналогічно оцінимо портфель продажів мережі «АКБ ПЛЮС», використовуючи адаптовану матрицю БКГ за скороченим алгоритмом.

Результати представлено на рис. 2.1.4.

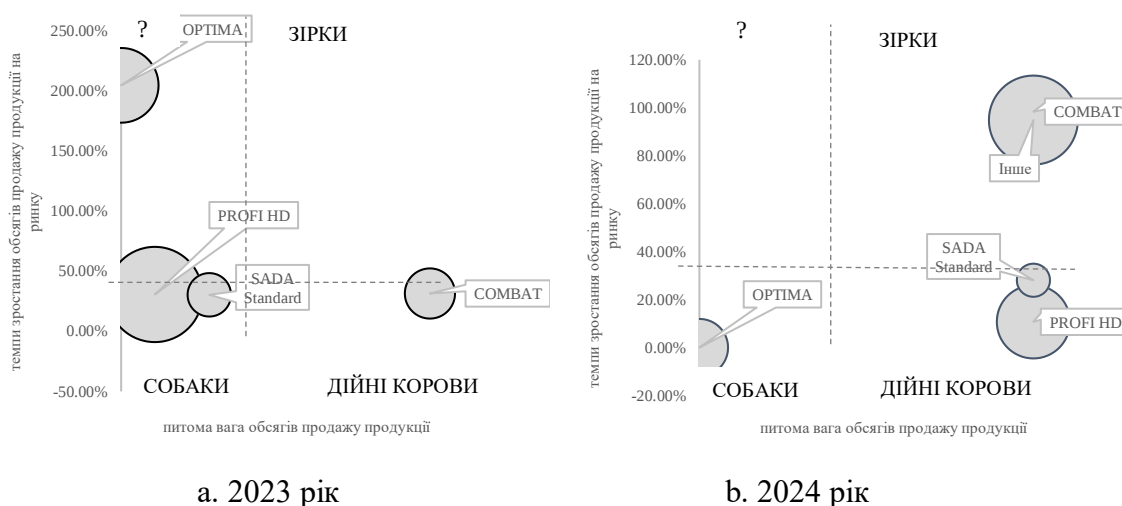


Рис. 2.1.4. Адаптована матриця БКГ АЗ «САДА» мережі «АКБ ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи модифіковані матриці БКГ для товарного портфеля мережі «АКБ ПЛЮС» за 2023–2024 роки, можна відзначити суттєві зміни у позиціонуванні асортиментних груп. У 2023 році продукція PROFİ HD та SADA Standard перебували в зоні «Собаки», що свідчило про низькі темпи зростання та відносно невелику частку продажів. У 2024 році ці товарні групи перемістилися

до категорії «дійних корів», що є позитивною тенденцією, оскільки вони стали стабільними джерелами доходу для підприємства. Така динаміка відповідає типовій траєкторії розвитку продукції, яка переходить від слабких позицій до більш стійких на ринку.

Асортиментна група OPTIMA у 2023 році належала до категорії «знаків питання», однак у 2024 році перемістилася до «собаки», що вказує на погіршення її ринкових позицій і втрату перспективності. Це може бути зумовлено зниженням попиту або недостатньо ефективною маркетинговою підтримкою.

Окремо варто відзначити, що продукція COMBAT демонструє протилежну динаміку: у 2023 році вона перебувала в категорії «дійних корів», а у 2024 році перейшла до «зірок», що вказує на зростання попиту та посилення конкурентних позицій.

Загалом товарний портфель мережі «АКБ ПЛЮС» у 2024 році також не можна вважати збалансованим. Частка продукції групи «дійні корови» є недостатньою для забезпечення стабільного грошового потоку, тоді як домінуючу позицію займає група «зірки», що характеризує концентрацію на зростаючих, але інвестиційно затратних напрямках. Відсутність товарів у категорії «знаки питання» демонструє недостатню кількість перспективних товарних напрямів, які можуть забезпечити зростання підприємства. Разом з тим наявність незначної частки продукції в зоні «собаки» негативно впливає на ефективність портфеля.

Отже, результати портфельного аналізу свідчать про структурну незбалансованість як виробничого, так і збутового портфелів підприємства, що проявляється у домінуванні окремих товарних груп та недостатньому розвитку інших. Виявлені диспропорції обумовлюють потребу у більш глибокому дослідженні факторів, що визначають ринкові позиції компанії, зокрема його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Наступним етапом дослідження є аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «АЗ «САДА», який спрямований на оцінку його ринкових позицій, конкурентних переваг і проблемних аспектів діяльності. Такий підхід є логічним продовженням портфельного аналізу, оскільки забезпечує перехід від внутрішньої оцінки структури бізнесу до аналізу зовнішнього конкурентного середовища.

Область конкуренції охоплює територію України та перспективою виходу на міжнародні ринки, зокрема в країни Західної та Східної Європи, а також окремі країни пострадянського простору. Основними споживачами є логістичні оператори, підприємства з обслуговування авто, державні установи, а також власники легкових і комерційних авто та користувачі резервних систем живлення для побутових потреб. Конкурентне середовище підприємства доцільно розглядати за кількома рівнями, які наведено на рис. 2.1.5.



Рис. 2.1.5 Рівні конкурентного середовища ПрАТ «АЗ «САДА» [80].

На товарно-видовому рівні підприємство змагається з іншими виробниками стартерних акумуляторів. Інтенсивність конкуренції на цьому рівні

є високою, оскільки на ринку присутні як вітчизняні, так і зарубіжні виробники, що пропонують аналогічну продукцію. На товарно-родовому рівні конкуренція розширюється за рахунок виробників інших типів акумуляторів, таких як літій-іонні батареї для електротранспорту, які поступово набирають популярність. Інтенсивність конкуренції тут зростає через глобальні тенденції переходу на електромобілі та розвиток відповідної інфраструктури.

На функціональному рівні ПрАТ «АЗ «САДА» конкурує з постачальниками альтернативних рішень для енергозабезпечення, таких як генератори або системи безперебійного живлення. Інтенсивність конкуренції на цьому рівні залежить від специфічних потреб споживачів та їхньої готовності інвестувати в ті чи інші технології. Успіх у конкурентній боротьбі визначається здатністю підприємства пропонувати продукцію з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Важливими також є інноваційність, надійність і відповідність потребам цільових сегментів.

Основними конкурентами ПрАТ «АЗ «САДА» на вітчизняному ринку є виробники «ISTA» та «WESTA», а також імпортні бренди, представлені на українському ринку [80-82]. Додатковий конкурентний тиск формують потенційні нові учасники ринку, зокрема іноземні компанії, які можуть активізувати свою діяльність в Україні внаслідок лібералізації торгівлі та зростання попиту на акумуляторні батареї. Найбільшу загрозу для підприємства становлять конкуренти, які використовують інноваційні технології та сучасні маркетингові підходи, що дає змогу їм швидко зміцнювати свої ринкові позиції. З метою більш детального аналізу конкурентного середовища сформовано карту стратегічних груп конкурентів (СКГ), яку наведено на рис. 2.1.6.

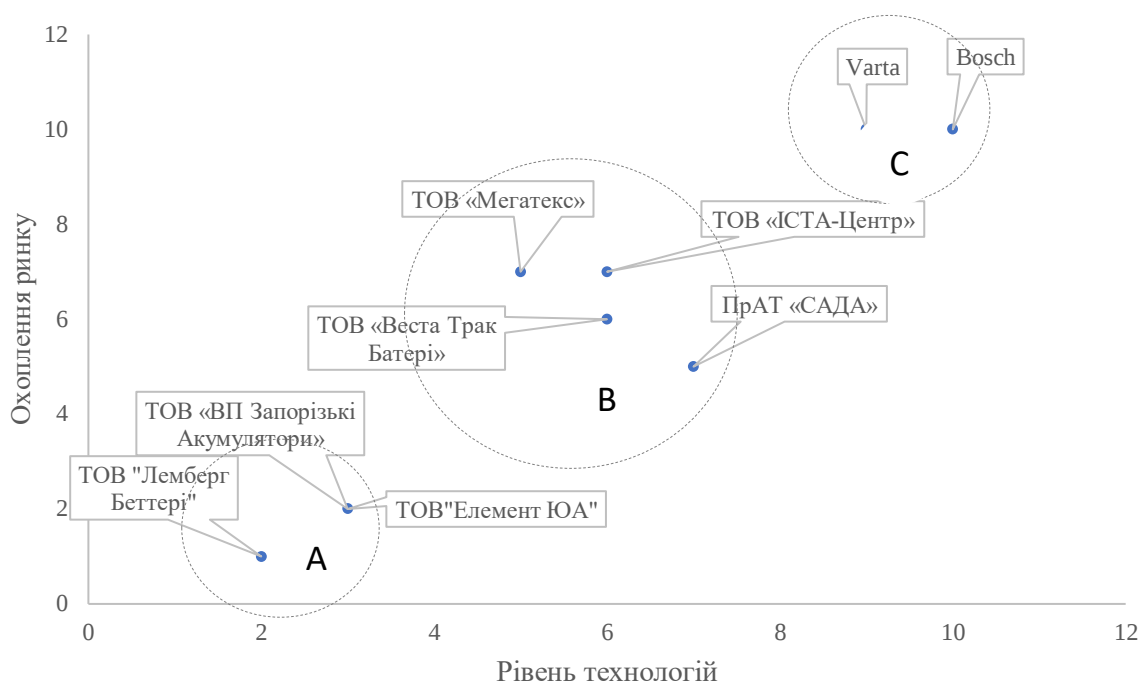


Рис. 2.1.6. Карта СГК для ПрАТ «АЗ «САДА» [77]

До СГК А (локальні виробники), входять ТОВ «Елемент ЮА», ТОВ «ВІ Запорізькі Акумулятори», ТОВ «Лемберг Беттері». Вони мають низький рівень технологічності та працюють переважно на регіональних ринках. Їх клієнтська база складається з локальних споживачів, які орієнтуються на доступну ціну.

СГК В (національні виробники) – представлена компаніями ПрАТ «САДА», ТОВ «ІСТА», ТОВ «Веста Трак Батері» (WESTA), ТОВ «Мегатекс». Група характеризується середнім рівнем технологічності та охопленням національного ринку. Основні споживачі – корпоративні клієнти, автопарки та сервісні центри.

СГК С (міжнародні гравці), до неї належать Varta та Bosch. Вони мають високий рівень технологічності, глобальне охоплення та працюють із преміальним сегментом споживачів, які цінують якість та інновації.

Вхідні та вихідні бар'єри для стратегічних груп конкурентів (СГК) варіюються залежно від рівня технологічності та ринкового охоплення. У СГК А вхідні бар'єри низькі через мінімальні вимоги до капіталовкладень і технологій,

тоді як вихідні бар'єри помірні, оскільки компанії можуть легко переключатися на інші види діяльності. У СГК В вхідні бар'єри середні, що пов'язано з потребою у масштабах виробництва, сертифікації продукції та розвинутій дистрибуційній мережі, а вихід складний через високі інвестиції в інфраструктуру.

Для СГК С вхідні бар'єри є найвищими через значні витрати на інновації, глобальну логістику та підтримку бренду, а вихід ускладнюється залежністю від репутації. Ключові фактори успіху для СГК А включають низьку собівартість, локальну гнучкість і орієнтацію на вузькі ніші; для СГК В – широку дистрибуційну мережу, середній рівень технологій і надійність продукції; для СГК С – інноваційність, глобальну пізнаваність бренду та преміальну якість продукції.

ПрАТ «САДА» належить до СГК В, а його основними конкурентами є ISTA, WESTA, ТОВ «Мегатекс». Потенційну загрозу також становлять компанії із СГК А, такі як ТОВ «Елемент ЮА», які прагнуть перейти до СГК В.

Інтенсивність конкуренції між СГК В і С висока через спільні групи споживачів, особливо серед корпоративних клієнтів, тоді як між СГК А і С конкуренція мінімальна через відмінності в клієнтських нішах. СГК С перебуває в найсприятливішому стані завдяки високому рівню прибутковості, глобальному попиту та технологічному лідерству, тоді як СГК В має стабільні позиції на національному ринку, але потребує інвестицій для виходу на міжнародний рівень. СГК А, з іншого боку, характеризується низькою прибутковістю через обмеженість ринку та низьку технологічність.

Для більш детальної оцінки ринкових позицій підприємства доцільно провести аналіз його конкурентних переваг і недоліків. Узагальнення основних сильних і проблемних сторін ПрАТ «АЗ «САДА» наведено в табл. 2.1.12.

Таблиця 2.1.12

Оцінювання конкурентних переваг та недоліків ПрАТ «АЗ «САДА» [78-82]

Група маркетингової активності	Показники	«САДА»	Конкурент А «Елемент ЮА»	Конкурент В «Веста Трак Батері»
Товарна політика	Асортимент	8	7	8
	Якість	7	6	8
	Технології	7	6	7
	Ширина продуктового ряду	6	5	7
Політика просування	Імідж	8	7	8
	Реклама	7	6	7
	Виставкова активність	6	5	7
	Цифрові канали просування	8	6	8
Збутова активність	Покриття ринку	6	5	7
	Відносини зі споживачами	8	7	8
	Кількість каналів збуту	7	6	8
	Ефективність каналів збуту	7	6	8
Сервіс	Рівень сервісу	7	6	8
	Виконання обіцянок	8	7	8
	Швидкість обслуговування	7	6	8

Для більш наочного порівняння конкурентних позицій підприємств доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності, який дає можливість зіставити рівень розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» та основних конкурентів. Побудований багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «АЗ «САДА» та основних конкурентів наведено на рис. 2.1.7

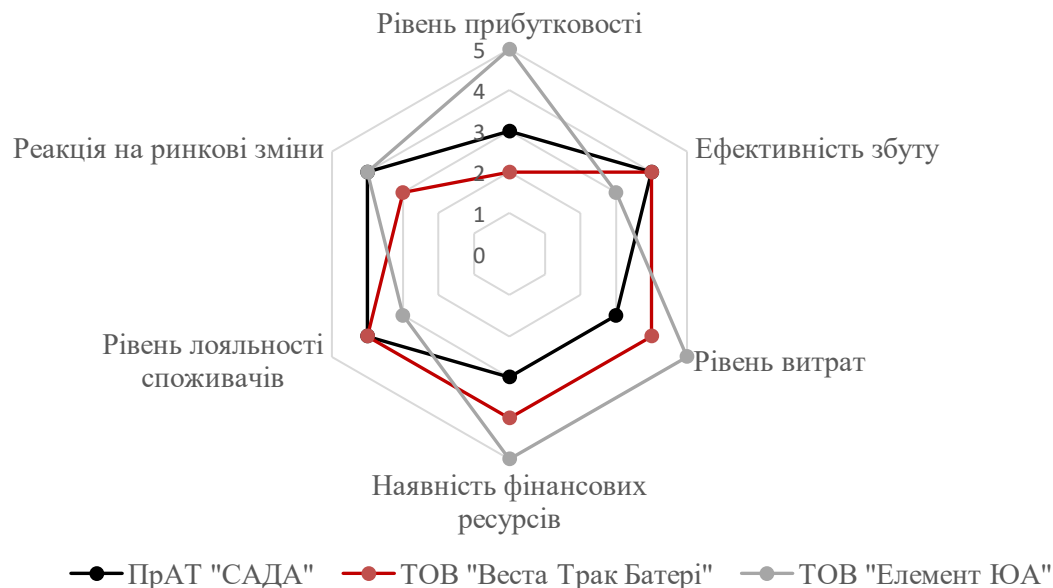


Рис. 2.1.7. Багатокутник конкурентоспроможності [78-82]

Отже, ПрАТ «АЗ «САДА» має конкурентні переваги в кількох ключових аспектах, зокрема у товарній політиці та політиці просування. Підприємство отримало високі оцінки за асортимент продукції (8 балів), що дорівнює оцінці ТОВ «Веста Трак Батері» і перевищує ТОВ «Елемент ЮА» (7 балів). Якість продукції ПрАТ «САДА» (7 балів) є вищою за ТОВ «Елемент ЮА» (6 балів) та конкурентоспроможною з «Веста Трак Батері» (8 балів). Висока оцінка цифрових каналів просування (8 балів) свідчить про ефективне використання сучасних маркетингових інструментів, що вигідно виділяє підприємство серед конкурентів. Однак слабкістю є ширина продуктового ряду (6 балів), яка поступається показникам «Веста Трак Батері» (7 балів). У сфері збутової активності ПрАТ «САДА» поступається конкуренту у покритті ринку (6 балів), що свідчить про потребу розширення географії збуту. При цьому, ефективність каналів збуту оцінюється в 7 балів, що свідчить про стабільний рівень роботи з наявними каналами, однак є простір для покращення. У сфері сервісу ПрАТ «САДА» отримало 7–8 балів за рівень обслуговування, виконання обіцянок і швидкість обслуговування, що є конкурентними показниками і свідчать про стабільну якість обслуговування клієнтів.

З фінансової точки зору, рівень прибутковості підприємства залишається середнім (3 бали), що пов'язано з порівняно невеликим доходом (145,7 млн грн у 2023 році) та обмеженими активами (80,2 млн грн). У порівнянні, ТОВ «Елемент ЮА» має найвищий рівень прибутковості (5 балів) завдяки високому чистому прибутку (8,2 млн грн) і низькому рівню зобов'язань. Натомість ТОВ «Веста Трак Батері» демонструє низький рівень прибутковості (-71,4 млн грн) через значні борги та високу частку витрат.

ПрАТ «АЗ «САДА» вигідно виділяється рівнем лояльності споживачів (4 бали) та здатністю реагувати на ринкові зміни (4 бали), що вказує на адаптивність у мінливих умовах ринку. Проте, для посилення позицій у конкурентній боротьбі підприємству слід працювати над розширенням географії збуту, покращенням виставкової активності та впровадженням інновацій, щоб зміцнити свої позиції серед національних конкурентів. Орієнтовний профіль конкурентної реакції наведено в табл. 2.1.13.

Таблиця 2.1.13.

Профіль конкурентної реакції основних конкурентів ПрАТ «АЗ «САДА»

Конкурент	Прогнозовані цілі	Прогнозована стратегія	Припущення	Вид конкурентної реакції
ТОВ «Веста Трак Батері»	Збільшення частки ринку в Україні та за її межами.	Інвестування в модернізацію виробництва та впровадження нових технологій.	Припускає, що ринок акумуляторів в Україні має потенціал для зростання.	Агресивна
	Підвищення фінансової стабільності.	Активне просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.	Очікує підвищення попиту на якісні та надійні акумулятори.	
	Розширення асортименту продукції.	Пошук нових ринків збуту та партнерів.	Впевнена у своїй конкурентоспроможності завдяки наявним ресурсам та досвіду.	

Продовження табл. 2.1.13

ТОВ «Елемент ЮА»	Закріплення позицій на ринку України.	Акцент на якості продукції та обслуговування клієнтів.	Припускає, що сучасні технології та якість обслуговування є ключовими факторами успіху.	Вибіркова
	Підвищення впізнаваності бренду.	Використання цифрових каналів для просування.	Очікує зростання попиту на акумулятори серед роздрібних споживачів.	
	Збільшення обсягів продажів.	Розширення клієнтської бази через онлайн-продажі.	Впевнена у своїй гнучкості та швидкості реагування на ринкові зміни.	

**Джерело: розроблено автором.*

Отже, проведений стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» показав, що підприємство має достатній виробничий та ринковий потенціал, а також сформовані конкурентні переваги у сфері товарної політики, маркетингової діяльності та організації збуту. Разом із наявними перевагами виявлено й окремі проблемні аспекти діяльності підприємства, серед яких обмеженість ринку збуту, недостатній рівень інноваційної активності та незбалансованість товарного портфеля. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до стратегічного управління підприємством та формування обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку з урахуванням виявлених дисбалансів і ринкових умов.

2.2. Діагностика процесу формування стратегій на ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА»

Діагностика процесу формування стратегій на підприємстві має важливе значення для обґрунтування його майбутньої конкурентної стратегії, оскільки дає

змогу оцінити відповідність управлінських рішень ресурсному потенціалу, умовам зовнішнього середовища та довгостроковим цілям розвитку. У наукових дослідженнях вона розглядається як комплексний процес аналізу внутрішніх можливостей організації та факторів зовнішнього середовища, що використовується для прийняття ефективних стратегічних рішень [32, с.74].

Формування ефективної стратегії має ґрунтуватися не лише на визначенні цілей, але й на виявленні проблем і ризиків, що впливають на їх досягнення. Це допомагає своєчасно виявляти дисбаланси у діяльності підприємства та обґрунтовувати напрями його подальшого розвитку [9, с.22].

Для ПрАТ «АЗ «САДА» стратегічна діагностика є особливо важливою, оскільки підприємство функціонує у кількох взаємопов'язаних напрямках: виробництво, збут, сервісне обслуговування та логістика. Така структура діяльності потребує узгодженості стратегічних рішень між підрозділами.

ПрАТ «АЗ «САДА» визначає низку стратегічних цілей розвитку:

- 1) відновлення виробничих потужностей до 100% (довоєнний рівень) та забезпечення їх ефективного використання;
- 2) збільшення обсягів реалізації продукції на 15% за рахунок розширення каналів збуту та виходу на нові ринки;
- 3) підвищення конкурентоспроможності продукції через модернізацію виробництва та покращення якості;
- 4) розвиток власної збутової мережі (1-2 філії на рік) та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами;
- 5) забезпечення фінансової стійкості та зростання прибутковості діяльності підприємства;
- 6) адаптація до змін зовнішнього середовища, зокрема умов воєнної економіки.

Для досягнення визначених цілей необхідно оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Відповідно до сучасних підходів, діагностика процесу формування стратегій повинна охоплювати оцінку товарного портфеля, ефективності збутової системи, внутрішнього потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

На основі результатів стратегічного аналізу, проведеного у попередньому підрозділі, встановлено, що діяльність компанії характеризується наявністю значного виробничого потенціалу, проте супроводжується низкою структурних дисбалансів, які потребують подальшого дослідження.

З метою виявлення стратегічних розривів у діяльності підприємства, оцінки відповідності його внутрішнього потенціалу умовам зовнішнього середовища та визначення ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності проведемо SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «АЗ «САДА».

Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом воєнних, економічних і політичних факторів. Серед основних загроз слід виділити військові ризики, інфляційні процеси, кадровий дефіцит і порушення логістичних ланцюгів, які негативно впливають на виробничу діяльність та фінансові результати підприємства.

Крім того, зовнішнє середовище формує і низку можливостей, зокрема доступ до грантового фінансування, розвиток цифрових каналів збуту, інтеграцію до європейського ринку та зростання попиту на екологічну продукцію. Використання цих можливостей може сприяти зміцненню ринкових позицій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища виділено основні загрози та можливості діяльності підприємства., яким надано відповідний рівень значущості на основі експертного оцінювання за шкалою від 0 до 1. Узагальнені результати наведено у табл. 2.2.1 та табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.1

Фактори загроз [31; 32]

№ п/п	Фактор	Коефіцієнт	Загроза	Реакція
1	Інтенсивність мобілізації	0,8	Зменшення кількості робочої сили	Адаптація кадрової політики, залучення нових фахівців через аутсорсинг та стажування.
2	Кадровий дефіцит	0,9	Втрата кваліфікованих спеціалістів	Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, запровадження мотиваційних програм.
3	Рівень інфляції (11,9% в 2024 р.)	0,7	Зростання собівартості продукції	Оптимізація витрат, перехід на локальних постачальників та робота зі зниженням витрат.
4	Політична нестабільність	0,8	Зниження інвестиційної привабливості	Диверсифікація ринків, підготовка до різних сценаріїв розвитку подій.
5	Військові ризики	1	Порушення логістики та дистрибуції	Пошук альтернативних маршрутів постачання, робота з міжнародними партнерами.

Таблиця 2.2.2

Фактори можливостей [31; 32]

№ п/п	Фактор	Коефіцієнт	Можливість	Реакція
1	Грантові програми для бізнесу	0,9	Доступ до фінансування для розвитку та масштабування бізнесу.	Активний пошук та участь у грантових програмах, підготовка бізнес-планів для отримання фінансування.
2	Державні програми підтримки підприємництва	0,8	Можливість отримання фінансової та консультаційної підтримки від держави.	Вивчення умов участі в програмах, подання заявок на отримання допомоги, використання державних ресурсів для розвитку.
3	Розвиток цифрових платформ та електронної комерції	0,85	Розширення ринків збуту через онлайн-канали, зниження витрат на фізичну інфраструктуру.	Інвестування в розробку або вдосконалення онлайн-платформ, навчання персоналу цифровим навичкам, активний маркетинг в інтернеті.
4	Попит на екологічно чисті продукти	0,75	Інтерес споживачів до екологічно чистої продукції – нові ринкові ніші.	Розробка та впровадження екологічно чистих продуктів, позиціонування бренду як екологічного.
5	Інтеграція України до європейського ринку	0,9	Розширення можливостей експорту, доступ до нових ринків та інвестицій.	Адаптація продукції до європейських стандартів, участь у міжнародних виставках, встановлення партнерських відносин з європейськими компаніями.

Портрет споживача в сегменті B2C характеризується переважно індивідуальними покупцями віком від 25 до 45 років, які активно використовують цифрові платформи для пошуку інформації та здійснення покупок. Основні напрями поведінки включають цінову чутливість через економічну нестабільність, зростаючий інтерес до екологічно чистої та якісної продукції, а також схильність до емоційних покупок, стимульованих брендингом та акціями. Споживачі прагнуть отримати максимальну цінність від товару, очікують високого рівня сервісу та персоналізації пропозицій, що підвищує важливість клієнтоорієнтованих стратегій і онлайн-комунікації.

У сегменті B2B мотиваційне поле будується навколо ефективності, довгострокової вигоди та надійності постачальників. Бізнес-клієнти орієнтуються на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та забезпечення стабільності поставок. Рішення про покупку приймаються на основі раціональних критеріїв: ціни, якості, надійності та можливості отримати додаткові послуги (сервісне обслуговування, навчання персоналу, індивідуальні рішення). Важливими факторами також є репутація компанії та прозорість умов співпраці, оскільки бізнес прагне мінімізувати ризики та підтримувати довгострокові партнерські відносини.

Конкуренція в сучасному ринковому середовищі є монополістичною як у B2C, так і B2B сегментах. Основна боротьба йде не за ціну, а за унікальну пропозицію, сервіс і додаткову цінність для клієнта. У B2C сегменті конкуренція загострюється завдяки цифровізації та зростанню e-commerce, де ключовими перевагами є швидкість обслуговування, зручність та унікальність продукту. У B2B сегменті основний акцент робиться на побудові довгострокових відносин, технічній підтримці та високих стандартах якості, що дає змогу компаніям зміцнювати свою позицію на ринку.

Систематизовано найважливіші особливості внутрішнього потенціалу на основі проведеного стратегічного аналізу та представлено у вигляді табл. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Характеристика внутрішнього потенціалу ПрАТ «АЗ «САДА»

Організаційно-управлінська характеристика	
1. Форма власності	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
2. Форма організації	Акціонерне товариство
3. Організаційні структури	Багаторівнева структура: виробництво, дистрибуція, маркетинг, філіали, сервісна мережа "АКБ ПЛЮС"
4. Кадрова політика	Персонал: виробництво – 20 осіб, торгово-сервісна мережа – 45 осіб; постійне навчання персоналу
5. Системи менеджменту й стиль керівництва	Система ISO 9001; онлайн-система обліку; відеонагляд
Ресурсне забезпечення	
1. Виробничі потужності	Площа: 9,5 тис. м ² ; потужність – до 250 тис. акумуляторів на рік
2. Сировина та матеріали	Закупівля у провідних світових постачальників
3. Фінансові	Дохід 2024 р.: 183,9 млн грн
4. Інтелектуальні	Технологічні інновації, постійна модернізація
5. Технологічні	Сучасне обладнання: MAC, TBS, DIGATRON
6. Інформаційні	Єдина онлайн-система обліку, GPS-моніторинг
7. Трудові	Загальна кількість персоналу: 81 особа
Маркетингові активи компанії	
1. Портфель компанії	Незбалансований; основні серії: PROFI HD, Standard, OPTIMA, COMBAT
2. Товарні знаки.	SADA, АКБ ПЛЮС
3. Репутація	Сертифікація продукції: УкрСЕПРО, ISO 9001
4. Напрацьована клієнтська база	13 філіалів, оптова мережа, онлайн-магазин
5. База даних (знання маркетингу)	Моніторинг ринку, адаптація до вимог споживачів
6. Зв'язки із споживачами	Висока лояльність через сервісну мережу
7. Відносини із постачальниками	Тривала співпраця з надійними світовими постачальниками
8. Відносини із посередниками	Перехід до прямих продажів
9. Маркетингове планування	Чітке планування виробництва, збуту та розвитку
10. Ринкові позиції	Внутрішній ринок України, план розвитку експорту
11. Ноу-хау у маркетингових технологіях	GPS-моніторинг, онлайн-системи, контроль якості

*Джерело: розроблено автором.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства важливо визначити взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами компанії та впливом ринкових можливостей і загроз. Такий підхід допомагає оцінити, наскільки внутрішній потенціал підприємства відповідає умовам зовнішнього середовища, а також визначити напрями посилення конкурентних переваг і мінімізації ризиків.

Для цього сформовано матрицю стратегічних рішень SWOT-аналізу (табл. 2.2.4), у межах якої узагальнено можливі напрями розвитку підприємства, заходи захисту від зовнішніх загроз, шляхи подолання слабких сторін та потенційні ризики діяльності..

Таблиця 2.2.4

Матриця стратегічних рішень SWOT-аналізу ПрАТ «АЗ «САДА»*

	Можливості	Загрози
	Доступ до безповоротного фінансування для розвитку та модернізації; можливість фінансової підтримки та пільгових умов розвитку бізнесу; розширення збуту через e-commerce та зниження витрат на фізичну інфраструктуру; зростаючий інтерес до енергосектору та екологічних акумуляторів; вихід на європейський ринок із залученням інвестицій	Нестабільність політичної ситуації; економічна криза та бюджетні обмеження знижують ефективність державних програм; збільшення конкуренції у цифровому сегменті призводить до змін; виклики в інтеграції та впровадженні "зелених" технологій; високі ризики та логістичні проблеми обмежують можливості експорту
Сильні сторони	Розвиток	Захист
Виробництво до 250 тис. акумуляторів на рік, сучасне обладнання	Оптимізація виробництва та оновлення обладнання; отримання грантів на виробництво; розробка нових еко-продуктів; підтримка для відповідності стандартам;	Інтенсифікація цифрових маркетингових зусиль; перенесення повністю або частково виробничих потужностей у безпечніші зони.
Відповідність міжнародним стандартам (ДСТУ, EN та ISO 9001)	відповідність міжнародним стандартам для експорту; покращення сертифікації продукції; інвестиції у нові напрями бізнесу	

Продовження таблиці 2.2.4

Сильні сторони	Розвиток	Захист
Диверсифікація бізнесу забезпечує стійкість на ринку	Диверсифікація фінансування нових проектів; розширення цифрових каналів продажу; використання онлайн-магазинів для зниження витрат; фінансування впровадження інновацій; підтримка впровадження нових технологій; інтеграція еко-технологій у виробництво.	
13 філіалів та розвиток онлайн-магазинів для різних продажів		
Впровадження нових технологій (Expanded Metal, Ca/Ca технології)		
Слабкі сторони	Покращення	Ризики
Залежність від світових постачальників компонентів.	Субсидії для зниження витрат; розробка екологічно чистої продукції; балансування товарного портфеля; розширення технологій для міжнародного ринку.	Ризик зростання витрат через політичні обмеження; можливість банкрутства; витрати на непряму рекламу і інструменти; гальмування розвитку через високі витрати; можливість руйнування виробництва; неможливість реінвестувати кошти в розвиток перспективних категорій ("Зірки" чи "?"); відсутність стабільного джерела доходу (АКБ Плюс); невчасна реакція на зміни ринку виробництва; обмеженість у виробничих ресурсах; збільшення фінансового навантаження.
Висока собівартість продукції		
Надмірна концентрація на базових продуктах та втрата інноваційного потенціалу		
Небалансований товарний портфель		
Недостатній розвиток екологічно чистої продукції для заповнення нових потреб		

**Джерело: розроблено автором.*

Результати проведеного SWOT-аналізу систематизовано у матрицях можливостей і загроз підприємства, які дають змогу оцінити рівень їх впливу на діяльність ПрАТ «АЗ «САДА» та ймовірність реалізації відповідних факторів. Матриці представлені на рис. 2.2.1 та 2.2.2.

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильне	Помірне	Мале
Висока	Оптимізація виробництва.	Підтримка для відповідності стандартам.	Диверсифікація фінансування нових проєктів.
Середня	Оновлення виробництва; отримання субсидювання	Інвестиції у нові напрямки бізнесу. Розширення цифрових каналів продажу	Інтеграція еко-технологій у виробництво. Інтенсифікація цифрових маркетингових зусиль
Низька	Перенесення виробничих потужностей на безпечні території. Розширення технологій для міжнародного ринку		

Рис. 2.2.1. Матриця можливостей підприємства*

Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легке пошкодження»
Висока	Можливість руйнування виробництва	Гальмування розвитку через високі витрати.	Неможливість реінвестувати кошти в розвиток перспективних категорій («Зірки» чи «?»)	
Середня			Збільшення фінансового навантаження	Витрати на непрацюючі рекламні інструменти.
Низька	Можливість банкрутства.	Обмеженість у виробничих ресурсах	Втрата конкурентоспроможності	Ризик зростання витрат через політичні обмеження.

Рис. 2.2.2. Матриця загроз підприємства*

**Джерело: розроблено автором.*

Отже, результати SWOT-аналізу показали, що ПрАТ «АЗ «САДА» має достатній виробничий і ринковий потенціал, а також низку сильних сторін і можливостей для розвитку. Водночас на діяльність підприємства негативно

впливають окремі слабкі сторони та зовнішні загрози, які необхідно враховувати при формуванні конкурентної стратегії.

Для більш детального аналізу проблемних напрямів діяльності підприємства проведено GAP-аналіз, який використовується для визначення відхилень між поточним і бажаним станом підприємства. Результати проведеного аналізу наведено у табл. 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

Результати GAP-аналізу діяльності ПрАТ «АЗ «САДА»*

Елемент	Поточний стан	Бажаний стан	Розрив	Вид GAP	Напрямок удосконалення
Виробництво	~50% завантаження	90–100%	-40%	Виробничий	Збільшення збуту, оптимізація потужностей
Товарний портфель	Переважання продуктів росту	Баланс (45–50% стабільних)	-25%	Портфельний	Балансування портфеля
Збутова система	Середня диверсифікація	Висока	Недостатня	Маркетинговий	Розширення каналів збуту
Фінанси	Нестабільна рентабельність	Стабільна	Високий ризик	Фінансовий	Оптимізація витрат
Логістика	Нестабільна	Стабільна	Помірний	Логістичний	Диверсифікація постачання
Інновації	Обмежені	Високі	Помірний	Інноваційний	Розвиток інновацій

*Джерело: розроблено автором.

Отже, GAP-аналіз показав наявність проблем у виробничій, маркетинговій та фінансовій сферах діяльності ПрАТ «АЗ «САДА». Основні труднощі пов'язані з незбалансованістю товарного портфеля, недостатнім рівнем розвитку окремих каналів збуту та неповним використанням виробничих потужностей.

Для узагальнення результатів GAP-аналізу та наочного відображення основних проблемних зон підприємства сформовано карту стратегічних розривів, яку наведено на рис. 2.2.3.

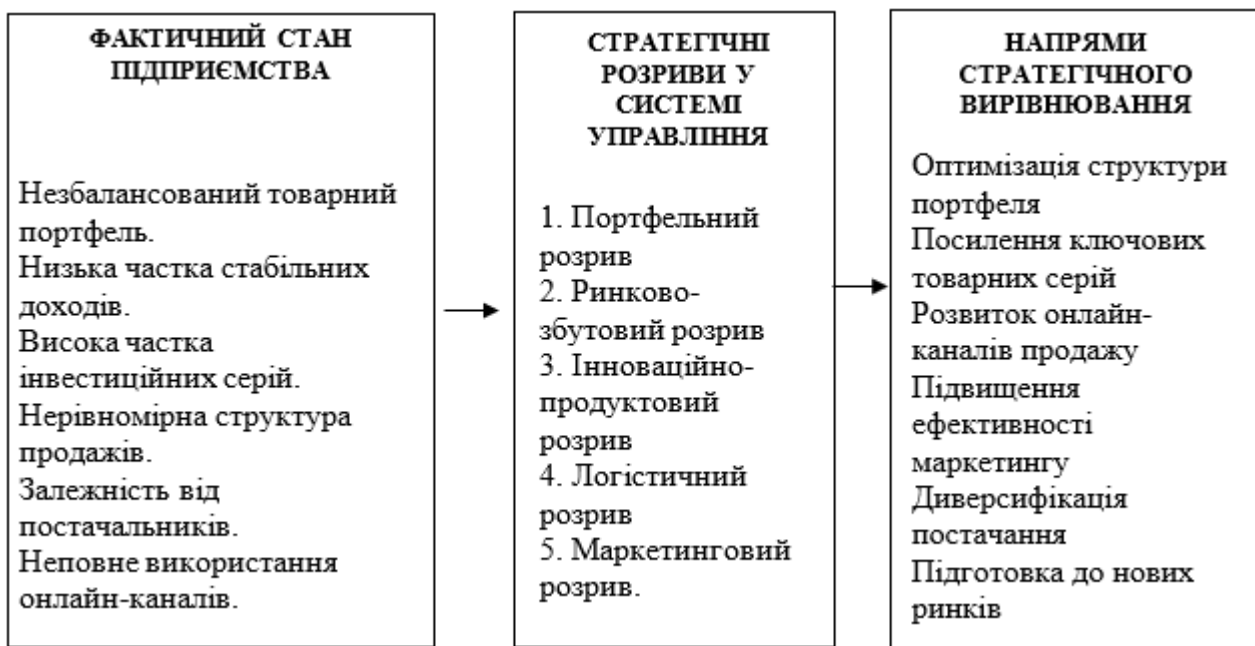


Рис 2.2.3. Карта стратегічних розривів у процесі формування стратегії *

*Джерело: розроблено автором.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА» та досліджено процес формування його конкурентної стратегії. Аналіз показав, що підприємство працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, на яке впливають воєнні, економічні та логістичні фактори. Водночас компанія має перспективи розвитку за рахунок розширення каналів збуту, цифровізації діяльності та виходу на нові ринки.

Дослідження внутрішнього середовища показало, що підприємство має сучасну виробничу базу, власну торгово-сервісну мережу та налагоджену систему збуту. Разом із цим виявлено і проблемні аспекти, зокрема високу собівартість продукції, залежність від постачальників, незбалансованість товарного портфеля та недостатній рівень використання виробничих потужностей.

Проведений SWOT- і GAP-аналіз підтвердив наявність стратегічних розривів у виробничій, маркетинговій та фінансовій сферах діяльності

підприємства. Основні проблеми пов'язані зі структурою товарного портфеля, розвитком збутової системи та нестабільністю окремих фінансових показників.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «АЗ «САДА» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення конкурентної стратегії та підвищення ефективності використання ресурсів. Отримані результати є основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АЗ «САДА»

3.1. Розробка організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Ураховуючи результати стратегічного аналізу та діагностики процесу формування стратегій, проведених у другому розділі роботи, встановлено наявність стратегічних розривів у діяльності ПрАТ «АЗ «САДА». Найбільш суттєвими з них є незбалансованість товарного портфеля, недостатній рівень використання виробничих потужностей, висока собівартість продукції, залежність від зовнішніх постачальників та потреба в розвитку сучасних каналів збуту. Зазначені проблеми обмежують ефективність використання наявного потенціалу підприємства.

Подальше стратегічне планування діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» має бути орієнтоване на усунення виявлених дисбалансів, підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізацію товарного портфеля та зміцнення конкурентних позицій. Важливим завданням є не лише визначення загального напрямку розвитку, а й узгодження виробничих, збутових, маркетингових і фінансових рішень у межах єдиної конкурентної стратегії.

Основою формування конкурентної стратегії підприємства доцільно визначити патієнтну модель конкурентної поведінки, яка передбачає спеціалізацію на окремих ринкових сегментах та поступове посилення позицій за рахунок якості продукції, сервісного обслуговування, адаптації до потреб цільових споживачів і розвитку цифрових каналів збут. Такий підхід відповідає умовам високої конкуренції, оскільки орієнтує підприємство не на пряму боротьбу з глобальними виробниками, а на роботу у вузьких ринкових сегментах.

Тож слідуючи зазначеній стратегічній логіці особливе значення має балансування товарного портфеля підприємства. На сам перед ідеться про підвищення ролі стабільних і високорентабельних продуктів, які можуть забезпечити регулярні грошові потоки та фінансову стійкість. В той же час необхідним є підвищення ефективності використання виробничих потужностей, що сприятиме зниженню собівартості продукції та посиленню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, подальше стратегічне управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА» має спиратися на результати стратегічного аналізу, виявлені проблеми та необхідність узгодження ключових напрямів діяльності підприємства. Для узагальнення основних елементів організаційно-методичного забезпечення було розроблено модель, яка відображає взаємозв'язок між результатами аналізу, ключовою проблемою, стратегічними орієнтирами, сегментацією ринку, позиціонуванням продукції та очікуваними результатами розвитку підприємства.

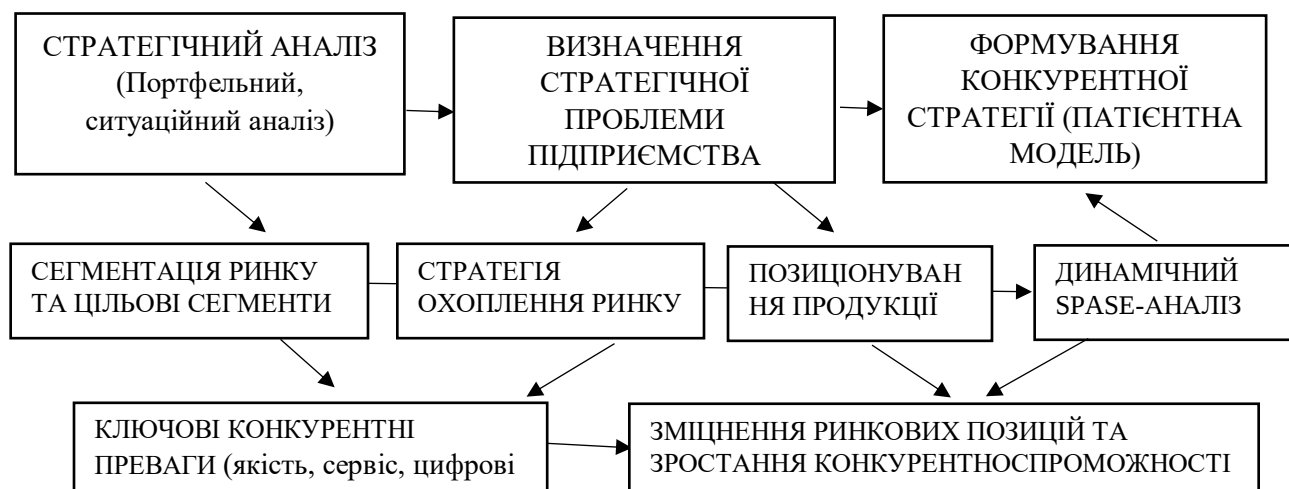


Рис. 3.1.1. Організаційно-методична модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «САДА»

Джерело: складено автором.

Як показано на рис. 3.1.1, стратегічне управління конкурентоспроможністю ПрАТ «САДА» має послідовний і взаємопов'язаний характер. Першим етапом є

проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, у процесі якого визначаються основні фактори впливу на діяльність компанії, рівень конкуренції, ринкові можливості та внутрішні обмеження.

Наступним етапом є визначення ключової проблеми підприємства, яка полягає у незбалансованості товарного портфеля та недостатньо ефективному використанні виробничого і збутового потенціалу. Саме визначення цієї проблеми є основою для подальшого вибору напрямів конкурентного розвитку підприємства.

На основі результатів стратегічного аналізу проводиться сегментація ринку та визначаються основні групи споживачів. Одночасно формується стратегія охоплення ринку, яка визначає напрями роботи підприємства в обраних сегментах.

Важливим етапом є позиціонування продукції підприємства та визначення її конкурентних переваг порівняно з аналогічною продукцією на ринку. Для ПрАТ «САДА» такими перевагами є якість продукції, сервісне обслуговування, розвиток цифрових каналів збуту та ефективна взаємодія зі споживачами.

Усі зазначені етапи формують загальну логіку стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та спрямовані на зміцнення ринкових позицій компанії й підвищення ефективності її діяльності.

У межах сформованої логіки розвитку необхідно більш детально визначити ключову проблему підприємства, оскільки саме вона впливає на подальші стратегічні та маркетингові рішення. Для ПрАТ «АЗ «САДА» такою проблемою є незбалансованість товарного портфеля, зокрема недостатня частка стабільних і високорентабельних продуктів, що обмежує можливості формування стабільних фінансових потоків і стримує розвиток підприємства.

Крім того, на діяльність компанії негативно впливають недостатній рівень використання виробничих потужностей, залежність від зовнішніх

постачальників та обмеженість окремих каналів збуту. Наявність цих проблем потребує подальшого обґрунтування конкурентної стратегії підприємства та визначення напрямів його розвитку.

Важливим етапом у процесі формування конкурентної стратегії є визначення пріоритетних сегментів ринку та особливостей попиту окремих груп споживачів. Це пов'язано з необхідністю більш чіткого розуміння потреб ринку, у межах якого функціонує підприємство, та визначення вимог споживачів до продукції компанії.

ПрАТ «АЗ «САДА» працює на ринку енергозабезпечення для транспортної, промислової та побутової техніки. Основу асортименту підприємства становлять стартерні акумуляторні батареї для автомобільної, сільськогосподарської та спеціалізованої техніки. Відповідно, діяльність компанії пов'язана зі сферою виробництва електроустаткування та суміжними напрямками машинобудування.

Попит на ринку акумуляторної продукції формується під впливом високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та підвищення вимог споживачів до якості й надійності продукції. Для корпоративних клієнтів важливими є стабільність постачання, тривалий термін експлуатації акумуляторів і мінімізація ризиків простою техніки. Для роздрібних споживачів більш важливими залишаються доступна ціна, простота використання та стабільність роботи продукції.

Урахування особливостей попиту та характеристик окремих груп споживачів є основою для формування системи споживчої цінності продукції ПрАТ «САДА». Це дає можливість визначити основні вимоги цільових сегментів до продукції підприємства та конкретизувати напрями формування конкурентних переваг. Систему потенційної та затребуваної споживчої цінності наведено у табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Система споживчої цінності продукції ПрАТ «АЗ «САДА»*

Цільовий сегмент	Потенційна споживча цінність	Затребувана споживча цінність
Логістичні оператори	Зниження простоїв транспорту через довговічні акумулятори.	Надійність і стабільна робота в умовах високого навантаження.
	Зменшення витрат на технічне обслуговування завдяки сучасним технологіям.	Гарантія якості (сертифікація ISO, ДСТУ).
	Автоматизація моніторингу стану акумуляторів для оптимізації використання.	Доступність запасних частин та швидкий сервіс.
Організації, що займаються продажом і обслуговуванням авто	Підвищення задоволення клієнтів за рахунок пропозиції якісних акумуляторів.	Продукти з конкурентною ціною та високою маржинальністю.
	Розширення товарного портфеля інноваційними серіями акумуляторів.	Наявність товару в достатній кількості та швидка доставка.
	Можливість інтеграції послуг із сервісного обслуговування акумуляторів.	Тривалий термін служби продуктів, що зменшує кількість претензій клієнтів.
Користувачі резервних систем живлення (домогосподарств а та малий бізнес)	Надійне автономне живлення для побутових і комерційних потреб.	Доступні за ціною акумулятори, які забезпечують довготривале живлення в умовах відключень електроенергії.
	Екологічність та відповідність сучасним технологічним стандартам.	Простота в експлуатації (легке підключення та обслуговування).
	Стабільність енергопостачання в умовах частих перебоїв.	Довговічність продукту та гарантія від виробника.

*Джерело: розроблено автором.

Оцінка практичної значущості сегментації показує, що сегменти логістичних операторів, підприємств з продажу та обслуговування авто, а також користувачів резервних систем живлення є найбільш релевантними для ПрАТ «САДА» завдяки їх значній місткості, стабільному попиту та відповідності технологічним можливостям компанії. Оцінка привабливості сегментів підтверджує, що ці групи забезпечують високий потенціал прибутковості через зростаючий попит на надійні акумулятори в умовах війни та енергетичної

нестабільності. Вибір цільових сегментів базується на потребі в довговічних, енергоефективних продуктах для критичних ринкових ніш. Відповідно до цього можемо конкретизувати цілі з охоплення ринку та управлінські рішення:

- збільшити частку серій Profi HD та SADA Standard у продажах логістичним операторам і підприємствам з обслуговування авто на 30% протягом 12 місяців через персоналізовані пропозиції та партнерські програми;
- підвищити онлайн-продажі серій SADA Standard і Combat для користувачів резервних систем живлення до 50% загального обсягу через активні рекламні кампанії та SEO-оптимізацію;
- розширити присутність у роздрібних точках і підвищити конверсію продажів для ключових сегментів на 20% протягом 9 місяців завдяки інтеграції сервісного обслуговування та цифрових інструментів.

За результатами проведеного дослідження для ПрАТ «АЗ «САДА» найбільш доцільним є використання цільового маркетингу, оскільки він дає можливість адаптувати продукцію та комунікації до потреб окремих груп споживачів. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства, зниженню витрат на нецільове просування продукції та підвищенню результативності збутової діяльності..

Отже, підприємство ПрАТ «АЗ «САДА» працюватиме на трьох основних цільових сегментах: логістичні оператори, організації з продажу та обслуговування авто, а також користувачі резервних систем живлення (домогосподарства та малий бізнес). Логістичні оператори потребують довговічних і надійних акумуляторів, що забезпечують безперебійну роботу автопарку. Організації з продажу та обслуговування авто орієнтовані на продукцію з високою якістю, конкурентною ціною та наявністю сервісного обслуговування. Користувачі резервних систем живлення цінують доступні за ціною рішення, які забезпечують стабільне живлення в умовах перебоїв електропостачання, для логістичних операторів споживчою цінністю буде

гарантія безперебійної роботи транспорту через довговічні акумулятори серії Profi HD, які витримують високі навантаження.

Для сегмента логістичних операторів найбільш релевантною є стратегія спеціалізації за клієнтом, оскільки логістичні оператори мають специфічні потреби у довговічності та надійності акумуляторів, які забезпечують безперебійну роботу автопарку. Фокус на цьому сегменті дозволить забезпечити персоналізований підхід, враховуючи високий рівень вимог до продукції. На ринку підприємств з продажу та обслуговування авто, доцільно використовувати стратегію вибіркової концентрації, орієнтуючись на найбільш активних і прибуткових дилерів, які працюють із легковими та комерційними транспортними засобами. Користувачі резервних систем живлення (домогосподарства та малий бізнес) – стратегія широкої концентрації по товару, яка передбачає масштабне просування серій SADA Standard через цифрові канали (онлайн-продажі, SEO-оптимізація, таргетована реклама).

Отже, визначення цільових сегментів та обґрунтування підходів до їх охоплення створюють основу для подальшого уточнення конкурентної поведінки підприємства на ринку.

Наступним етапом є формування позиціонування продукції, яке передбачає визначення її місця у свідомості споживачів відповідно до обраних сегментів та стратегій охоплення. Саме позиціонування забезпечує трансформацію загальної стратегії у конкретну ціннісну пропозицію для кожної групи споживачів.

Акумуляторні серії Profi HD та SADA Standard є об'єктами, які потребують позиціонування відповідно до стратегій охоплення ринку та конкурентної поведінки. Серія Profi HD спрямована на логістичних операторів, які потребують надійних і довговічних акумуляторів для безперебійної роботи автопарку. Серія SADA Standard орієнтована на споживачів резервних систем живлення, таких як домогосподарства та малий бізнес, які цінують стабільність роботи, доступність

за ціною та простоту у використанні. Вибір базується на портфельному аналізі, який підтвердив значущість цих продуктів для фінансової стабільності компанії.

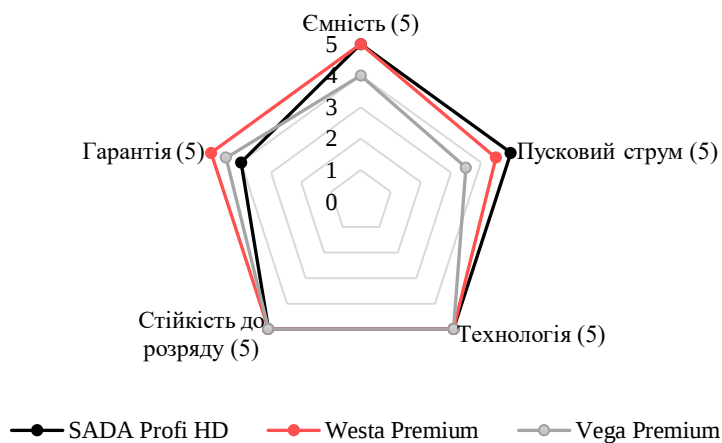
Цілі позиціонування включають зміцнення позицій серій Profi HD та SADA Standard у відповідних сегментах ринку, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення конкурентоспроможності через унікальні переваги продукції. Продукція повинна бути асоційована з високою якістю, доступністю та довговічністю. Досягнення цих цілей передбачає інтеграцію цифрових маркетингових інструментів, таких як таргетована реклама, SEO-оптимізація та онлайн-продажі.

Обране позиціонування базується на змішаному підході, який включає раціональні, емоційні та національні елементи. Для логістичних операторів використовується раціональний підхід, який підкреслює економічну вигоду та довговічність продукції. Для кінцевих споживачів, зокрема домогосподарств, акцент зроблено на емоційній складовій, що пов'язана зі стабільністю в умовах перебоїв електропостачання. Також враховано національну складову, яка сприяє довірі до локального виробника.

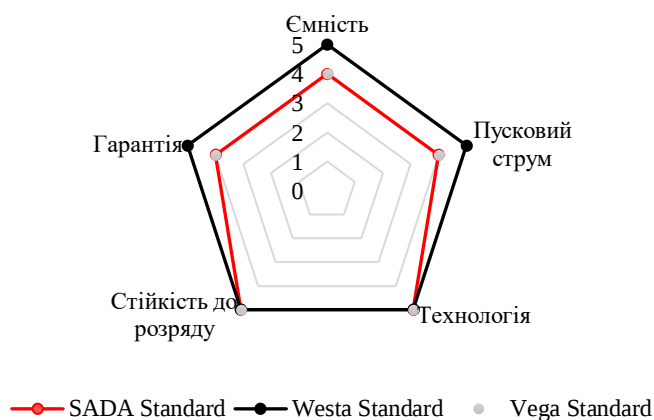
Серед видів позиціонування найбільш актуальними є позиціонування за співвідношенням ціна-якість, позиціонування за вигодами та орієнтація на певну категорію споживачів. Думаю, це дозволить підкреслити ключові переваги продукції, зокрема довговічність для логістичних операторів та доступність для резервного живлення домогосподарств. Конкуренція здійснюватиметься щодо компаній ТОВ «Елемент ЮА» та ТОВ «Веста Трак Батері», які пропонують подібну продукцію, але поступаються за параметрами довговічності та ширини сервісного обслуговування.

Ключові параметри споживчої цінності включають надійність, енергетичну ефективність, доступність сервісу, конкурентну ціну та простоту експлуатації. Унікальна позиція продукції ПрАТ «АЗ «САДА» дозволить ефективно задовольнити потреби цільових сегментів, закріпити конкурентні переваги та

забезпечити стійке зростання компанії на ринку. Побудовано багатовекторні карти позиціонування:



А. Profi HD



Б. SADA Standard

Рис. 3.1.2. Багатовекторні карти позиціонування для обраних товарів ПрАТ «САДА»

Джерело: розроблено автором.

На основі результатів оцінювання акумуляторів серій SADA Profi HD, SADA Standard, Westa Premium, Westa Standard, Vega Premium та Vega Standard визначено основні параметри для позиціонування: ємність, пусковий струм, використані технології, стійкість до глибокого розряду та гарантійний термін. Параметри є ключовими для визначення конкурентоспроможності продукту в

цілових сегментах ринку, таких як логістичні оператори, організації з продажу та обслуговування авто, а також користувачі резервних систем живлення.

Багатовекторні карти позиціонування свідчать про те, що серія SADA Profi HD демонструє сильні позиції за параметрами технологій, стійкості до розряду та пускового струму, однак гарантійний термін залишається нижчим порівняно з конкурентами, що потребує корекції. У серії SADA Standard спостерігається схожа ситуація: пусковий струм та гарантія потребують удосконалення, щоб відповідати стандартам конкурентів. Параметри гарантійного терміну та пускового струму потребують вдосконалення, оскільки вони безпосередньо впливають на сприйняття якості продукту серед клієнтів. Це можна досягти через збільшення гарантійного терміну та акцент на реальних тестах продуктивності в умовах інтенсивного використання.

Отже, для посилення ринкових позицій ПрАТ «САДА» необхідно зосередити увагу на вдосконаленні функціональних характеристик продукції, насамперед пускового струму та гарантійного терміну. Це сприятиме підвищенню рівня довіри споживачів і посиленню конкурентних позицій підприємства у визначених сегментах ринку.

Рекомендована позиція для серій SADA Profi HD та SADA Standard базується на їхніх ключових перевагах та відповідності потребам цільових сегментів. Серія SADA Profi HD має бути позиціонована як преміальне рішення для логістичних операторів, що забезпечує максимальну надійність, довговічність і стійкість до високих навантажень. Серія SADA Standard позиціонується як доступний і енергоефективний продукт для домогосподарств та малого бізнесу, що забезпечує стабільне живлення в умовах нестабільного енергопостачання. У межах організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства визначено основні напрями вдосконалення збутової та маркетингової діяльності:

- активне вдосконалення функціональних характеристик продукції, таких

як підвищення пускового струму та подовження гарантійного терміну; розширення асортименту через інтеграцію нових технологій;

- забезпечення конкурентоспроможної ціни через оптимізацію виробничих витрат, а також впровадження гнучкої системи знижок для корпоративних клієнтів;

- активне розширення цифрових каналів збуту (онлайн-продажі, інтеграція з популярними маркетплейсами) та вдосконалення сервісного обслуговування, зокрема через розширення мережі авторизованих сервісних центрів;

- використання цифрових інструментів маркетингу, таких як таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг, а також проведення акцій та програм лояльності для цільових сегментів.

Отже, сформоване позиціонування продукції підприємства дає можливість конкретизувати напрями реалізації конкурентної стратегії та визначити ключові орієнтири розвитку збутової діяльності.

Отже, сформоване позиціонування продукції дає можливість конкретизувати напрями реалізації конкурентної стратегії підприємства та уточнити пріоритети його ринкового розвитку.

З урахуванням результатів сегментації ринку, обраних підходів до охоплення ринку та позиціонування продукції виникає необхідність конкретизації стратегічних цілей ПрАТ «САДА». Тому наступним етапом є уточнення системи цілей підприємства з урахуванням виявлених проблем, конкурентних переваг і пріоритетних напрямів розвитку. З цією метою сформовано дерево цілей, яке відображає взаємозв'язок між загальною метою підприємства та основними напрямами її досягнення (рис. 3.1.3).

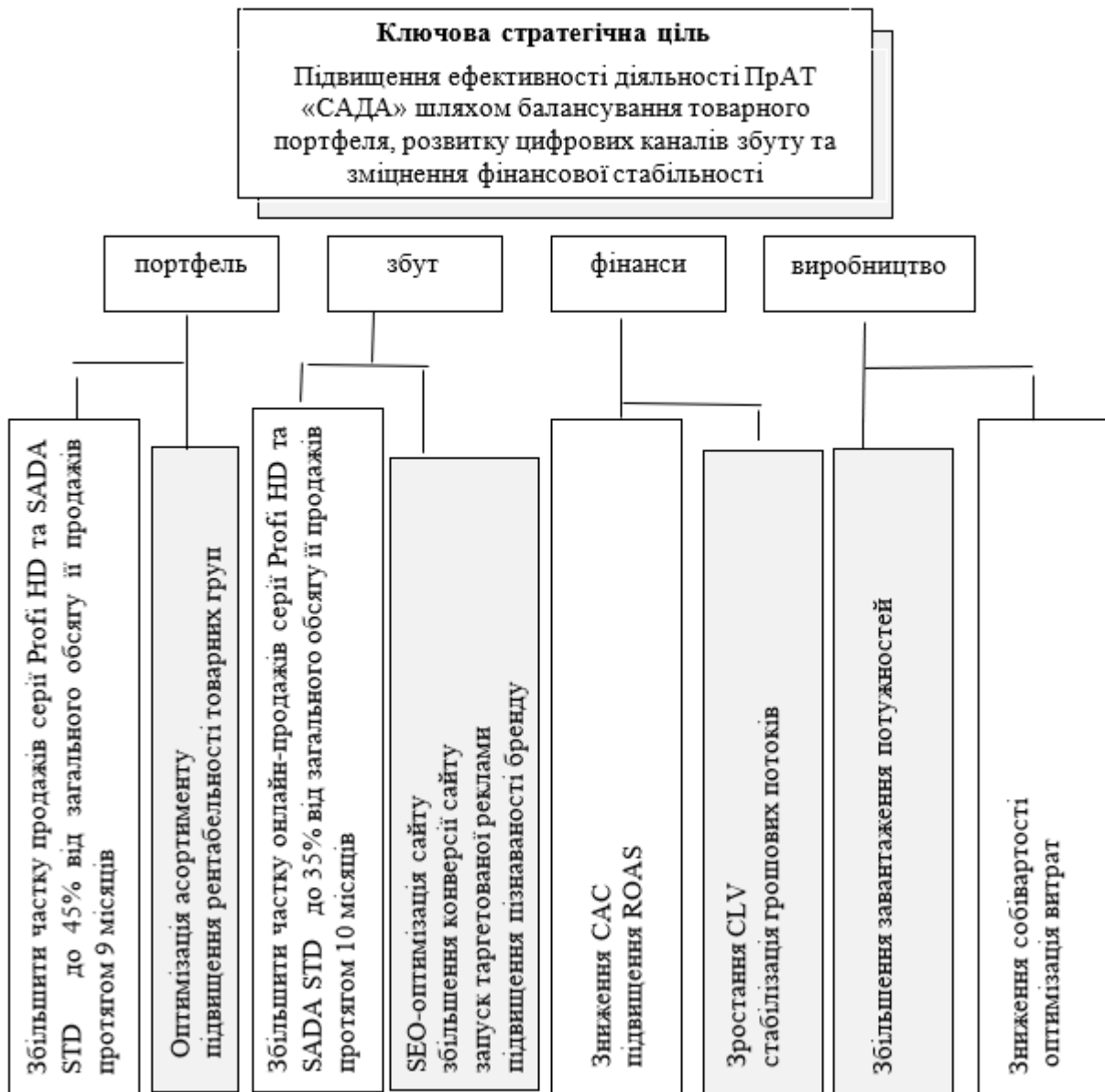


Рис. 3.1.4 Дерево цілей для досягнення КСЦ ПрАТ «SADA»

Джерело: розроблено автором.

Сформоване дерево цілей уточнює основні напрями реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «САДА» та визначає ключові пріоритети розвитку підприємства. Основна увага приділяється підвищенню частки ринку, розвитку цифрових каналів збуту, збільшенню обсягів продажу ключових серій продукції та зміцненню конкурентних позицій компанії.

Для оцінки результативності запропонованих стратегічних напрямів сформовано систему ключових показників ефективності діяльності підприємства:

Таблиця 3.1.2

Система показників оцінки ефективності реалізації стратегічної діяльності

ПрАТ «АЗ «САДА»*

Показник	Характеристика
Частка «дійних корів» у портфелі	Частка стабільних продуктів у загальній структурі продажів
Частка «зірок» у портфелі	Частка продуктів із високим потенціалом зростання
Співвідношення «зірки / дійні корови»	Показник збалансованості товарного портфеля
Рентабельність товарних груп	Рівень прибутковості окремих серій продукції
Темп зростання продажів ключових серій	Динаміка реалізації пріоритетних продуктів
Частка онлайн-продажів	Частка доходу, отриманого через цифрові канали
Конверсія сайту	Частка відвідувачів, які здійснили покупку
Середній чек	Середній обсяг покупки одного клієнта
Кількість лідів	Кількість потенційних клієнтів із цифрових каналів
Вартість залучення клієнта (CAC)	Середні витрати на залучення одного клієнта
Рентабельність рекламних інвестицій (ROAS)	Співвідношення доходу від реклами до витрат
Customer Lifetime Value (CLV)	Сумарний дохід від одного клієнта за весь період взаємодії
Рівень утримання клієнтів	Частка клієнтів, які здійснюють повторні покупки
Стабільність грошових потоків	Рівень рівномірності надходження доходів
Рівень завантаження виробничих потужностей	Частка фактичного використання виробничого потенціалу
Оборотність товарних запасів	Швидкість реалізації продукції зі складу
Частка витрат на маркетинг	Співвідношення маркетингових витрат до загального доходу

**Джерело: розроблено автором.*

Отже, у підрозділі 3.1 було обґрунтовано ключові напрями формування конкурентної стратегії ПрАТ «АЗ «САДА», визначено стратегічну проблему, охарактеризовано особливості цільового ринку та споживчих сегментів, а також систематизовано основні вимоги споживачів до продукції підприємства. Отримані результати формують основу для подальшого розроблення конкурентних стратегій окремих стратегічних бізнес-одиниць на основі динамічного SPACE-аналізу.

3.2. Формування конкурентних стратегій підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу

З метою обґрунтування конкурентних стратегій ПрАТ «АЗ «САДА» доцільно використати динамічний SPACE-аналіз, який, на відміну від класичного варіанта, дає змогу не лише визначити поточну стратегічну позицію підприємства, а й оцінити можливу траєкторію її зміни у прогностичному періоді. Такий підхід є особливо доцільним для виробничого підприємства, що функціонує в умовах нестабільного попиту, високої конкуренції, залежності від імпортованих компонентів і логістичних ризиків. Практична цінність динамічного SPACE-аналізу полягає в тому, що він поєднує оцінювання внутрішніх можливостей організації із характеристиками галузевого середовища та дає змогу сформулювати стратегічні рішення не лише для підприємства загалом, а й для окремих стратегічних бізнес-одиниць.

Для адаптації методики до умов ПрАТ «АЗ «САДА» було здійснено стратегічну сегментацію діяльності компанії. Враховуючи товарний портфель і ринкову орієнтацію підприємства, виділено три стратегічні бізнес-одиниці: СБО₁ – сегмент акумуляторів для вантажного та комерційного транспорту (серія PROFI HD); СБО₂ – масовий сегмент акумуляторів для легкових автомобілів і бюджетного споживача (серії Standard та Combat); СБО₃ – сегмент більш технологічних і позиційно нестійких продуктів середнього та вищого класу (серія Optima). Такий поділ є виправданим, оскільки кожен із зазначених напрямів має відмінні ринкові умови, різний рівень конкурентного тиску, неоднакову прибутковість та відмінну перспективу розвитку.

На наступному етапі сформовано систему критеріїв для оцінювання чотирьох базових блоків SPACE-аналізу: фінансова сила підприємства (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність середовища

(ES). З урахуванням специфіки акумуляторного виробництва, будемо використовувати критерії, наведені в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1.

Система критеріїв динамічного SPACE-аналізу ПрАТ «АЗ «САДА»*

Узагальнений критерій	Часткові критерії оцінювання
FS – фінансова сила	Рентабельність продажу; фінансова автономія; ліквідність; оборотність активів; доступ до фінансування
CA – конкурентні переваги	Відносна частка ринку; пізнаваність бренду; якість продукції; рівень витрат; розвиненість дилерської та сервісної мережі
IS – привабливість галузі	Темпи зростання ринку; місткість ринку; рівень галузевої прибутковості; бар'єри входу; потенціал експорту; технологічні перспективи
ES – стабільність середовища	Інфляційний тиск; валютна нестабільність; логістичні ризики; інтенсивність конкуренції; коливання попиту; регуляторні зміни

**Джерело: розроблено автором.*

Після визначення системи критеріїв здійснено їх вагове оцінювання.

Для визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв використано метод попарних порівнянь (метод DIBR), який передбачає встановлення відносної важливості критеріїв шляхом їх послідовного ранжування та визначення коефіцієнтів переваги λ між сусідніми критеріями. Зазначений підхід дає змогу отримати узгоджену систему ваг, яка враховує експертне бачення значущості кожного показника.

Проведено поетапне виконання цього методу на прикладі блоку фінансової сили (FS).

Тож на першому етапі здійснено упорядкування критеріїв за рівнем важливості на основі експертного оцінювання. Для блоку фінансової сили (FS) критерії впорядковані наступним чином:

C_1 – рентабельність продажу;

C_2 – фінансова автономія;

C_3 – ліквідність;

C_4 – оборотність активів;

C_5 – доступ до фінансування;

$$C_1 > C_2 > C_3 > C_4 \geq C_5$$

Далі здійснюємо попарні порівняння сусідніх критеріїв:

$$C_1 \text{ з } C_2 : 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{1,2} = 0,4 \text{ і } w_2 = \frac{40}{60} w_1 = 0,67w_1;$$

$$C_2 \text{ з } C_3 : 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{2,3} = 0,45 \text{ і } w_3 = \frac{45}{55} w_2 = 0,82w_2 = 0,82 \times 0,67w_1 = 0,55w_1;$$

$$C_3 \text{ з } C_4 : 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{3,4} = 0,45 \text{ і } w_4 = \frac{45}{55} w_3 = 0,82w_3 = 0,82 \times 0,55w_1 = 0,45w_1;$$

$$C_4 \text{ з } C_5 : 50 \text{ і } 50, \text{ звідси } \lambda_{4,5} = 0,5 \text{ і } w_5 = \frac{50}{50} w_4 = w_4 = 0,45w_1.$$

Отже, сума вагових коефіцієнтів дорівнює:

$$w_1 + 0,67w_1 + 0,55w_1 + 0,45w_1 + 0,45w_1 = 1,$$

звідси

$$w_1 = 1 \div 3,12 = 0,322.$$

Тоді :

$$w_2 = 0,67 \times 0,322 = 0,21;$$

$$w_3 = 0,55 \times 0,322 = 0,176;$$

$$w_4 = 0,45 \times 0,322 = 0,144;$$

$$w_5 = 0,45 \times 0,322 = 0,144.$$

Перевіряємо умову нормування:

$$0,322 + 0,215 + 0,176 + 0,144 + 0,144 = 1.$$

Далі розраховуємо значення:

$$\lambda'_{1,5} = 0,144 \div (0,322 + 0,144) = 0,309.$$

Експертним шляхом при прямому порівнянні важливості критеріїв C_1 і C_5 було визначено співвідношення 75 і 25.

Отже, $\lambda_{1,5} = 25 \div 75 = 0,333$. Порівнюючи $\lambda'_{1,5} = 0,309$ і $\lambda_{1,5} = 0,333$, бачимо, що відхилення становить менше 10%. Тож експертні оцінки узгоджені.

Аналогічна послідовність розрахунків була застосована і для інших узагальнених блоків динамічного SPACE-аналізу, зокрема для критеріїв

конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища. Для кожного з них проведено ранжування часткових показників, виконано попарні порівняння, визначено вагові коефіцієнти та перевірено узгодженість експертних оцінок. Отримані результати узагальнено та наведено в табл. 3.2.2.

Наступним етапом було здійснено оцінювання: кожен частковий критерій для кожної бізнес-одиниці оцінено експертним шляхом за шкалою від 1 до 6 (для поточного та прогнозованого станів) (табл.3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Результати експертного оцінювання бізнес-одиниць «САДА»*

Частковий критерій		Ваговий коефі- цієнт (w)	Експертні оцінки					
			СБО ₁		СБО ₂		СБО ₃	
			Б	П	Б	П	Б	П
	FS – фінансова сила							
1	Рентабельність продажу	0,32	2,6	4,4	3,2	3,2	1,8	3,6
2	Фінансова автономія	0,22	2,0	4,6	1,8	2,8	3,4	3,8
3	Ліквідність	0,18	5,0	2,2	2,2	1,8	5,0	4,4
4	Оборотність активів	0,14	4,8	3,8	2,6	4,6	3,8	3,2
5	Доступ до фінансування	0,14	1,8	3,2	5,0	4,8	4,6	3,4
	CA – конкурентні переваги							
1	Відносна частка ринку	0,25	2,4	4,8	1,6	4,2	3,2	1,6
2	Якість продукції	0,21	4,8	4,2	4,4	3,4	3,2	4,6
3	Рівень витрат	0,21	5,0	2,8	4,6	2,4	2,4	1,8
4	Пізнаваність бренду	0,17	3,4	4,6	5,0	4,4	1,8	5,0
5	Дилерська та сервісна мережа	0,17	2,4	4,6	2,4	4,8	2,0	2,6
	IS – привабливість галузі							
1	Темпи зростання ринку	0,25	2,4	4,4	3,2	4,8	1,6	2,4
2	Місткість ринку	0,2	4,2	4,0	3,8	3,0	3,6	2,0
3	Галузева прибутковість	0,16	5,0	3,6	2,4	4,8	2,6	2,8
4	Бар'єри входу	0,16	1,6	1,8	4,6	1,6	3,2	3,8
5	Потенціал експорту	0,14	3,2	4,4	3,2	4,8	2,4	4,4
6	Технологічні перспективи	0,09	2,8	4,8	3,0	2,4	3,4	4,8
	ES – стабільність середовища							
1	Валютна нестабільність	0,23	2,2	1,6	2,2	3,4	4,0	4,0
2	Інфляційний тиск	0,19	2,8	2,8	1,6	1,6	3,2	3,4
3	Логістичні ризики	0,19	1,8	4,0	2,2	2,2	3,2	2,8
4	Інтенсивність конкуренції	0,15	2,8	2,2	2,6	2,0	5,0	3,6
5	Коливання попиту	0,15	3,6	2,4	4,8	1,6	2,2	4,0
6	Регуляторні зміни	0,1	2,8	4,8	1,8	3,8	2,2	4,0

*Джерело: складено автором.

Для позитивно спрямованих критеріїв FS, IS інтегральні оцінки визначалися як зважена сума часткових показників, тоді як для блоків СА та ES результати переводилися у від'ємну шкалу, оскільки в системі SPACE-аналізу вони відкладаються у лівій та нижній частинах координатної площини. Тож, було розраховані значення за наступними формулами:

$$FS_j = \sum w_i^{FS} FS_i^j; IS_j = \sum w_i^{IS} IS_i^j$$

$$CA_j = \sum w_i^{CA} CA_i^j - 6; ES_j = \sum w_i^{ES} ES_i^j - 6$$

Також були розраховані координати векторів і радіуси кіл за формулами:

$$x_i = IS_i + CA_i$$

$$y_i = FS_i + ES_i$$

Результати розрахунків наведені в табл. 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

Параметри SPACE-аналізу стратегічних бізнес-одиниць «АЗ «САДА»

СБО	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів				Радіуси кіл	
	CA		IS		FS		ES		x		y			
	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
СБО ₁	-2,4	-1,8	3,2	3,8	3,1	3,8	-3,4	-3,2	0,8	2,0	-0,3	0,6	0,4	0,5
СБО ₂	-2,5	-2,2	3,4	3,7	2,9	3,3	-3,6	-3,6	0,9	1,5	-0,6	-0,3	0,22	0,25
СБО ₃	-3,4	-3,0	2,7	3,1	3,4	3,7	-2,6	-2,4	-0,7	0,1	0,8	1,3	0,25	0,36

**Джерело: складено автором.*

Матриця динамічного SPACE-аналізу для підприємства «АЗ «САДА» матиме такий вигляд (рис. 3.2.1).

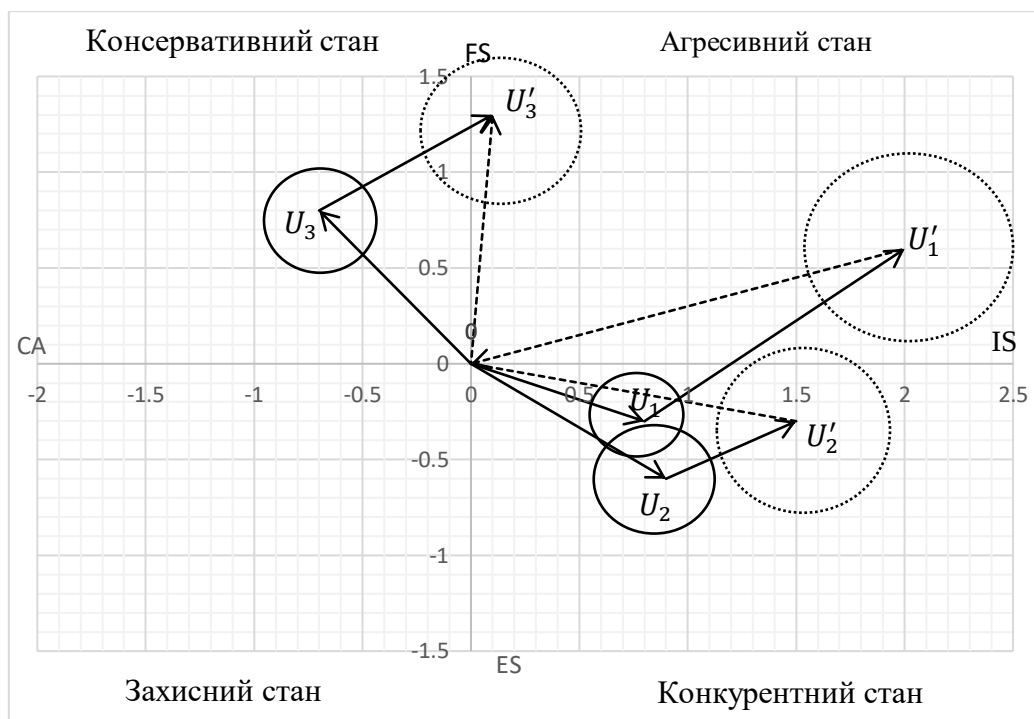


Рис. 3.2.1. Матриця динамічного SPACE-аналізу ПрАТ «АЗ «САДА»

Джерело: складено автором.

Наступним етапом було виконано інтерпретацію отриманих стратегічних позицій стратегічних бізнес-одиниць підприємства на основі побудованої матриці динамічного SPACE-аналізу. Для цього визначено S-вектори (Strategic vectors), які характеризують напрям та інтенсивність зміни стратегічного положення кожної СБО у прогностному періоді. Використання такого підходу ґрунтується на методиці динамічного SPACE-аналізу, запропонованій В. Баланом та І. Тимченко, відповідно до якої стратегічні рішення формуються не лише на основі поточного положення компанії, а й з урахуванням прогнозованої траєкторії зміни його стратегічного стану [4].

S-вектор формується як результат суперпозиції базового та прогнозованого станів бізнес-одиниці й дає змогу оцінити не лише поточне положення підприємства у відповідному квадранті SPACE-матриці, а й стратегічну траєкторію його подальшого розвитку. Для кожної стратегічної бізнес-одиниці

СБО₁(U₁), СБО₂(U₂), СБО₃(U₃) було побудовано окремий вектор переходу від базового стану до прогностного (рис. 3.2.1) за формулами:

$$\overrightarrow{U_i U'_i} = \alpha_i \times \vec{a} + \beta_i \times \vec{b};$$

де: α_i – зміна стратегічного положення за горизонтальною координатою:

$$\alpha_i = \Delta IS_i + \Delta CA_i;$$

β_i – зміна стратегічного положення за вертикальною координатою:

$$\beta_i = \Delta FS_i + \Delta ES_i;$$

Коефіцієнти α_i та β_i характеризують інтенсивність зміни стратегічної позиції та дають змогу визначити напрям стратегічного розвитку кожної бізнес-одиниці. Додатне значення показника свідчить про посилення відповідного параметра, тоді як від’ємне – про його погіршення [4].

Результати графічної інтерпретації динамічного SPACE-аналізу (рис. 3.2.1) свідчать, що стратегічні бізнес-одиниці ПрАТ «САДА» мають різні траєкторії зміни стратегічного положення. Зокрема, вектор СБО₁ (PROFI HD) зміщується з конкурентного квадранта у напрямі агресивного стану, що свідчить про посилення стратегічної позиції даного сегмента. СБО₂ (Standard/Combat) зберігає розміщення у межах конкурентного квадранта як у базовому, так і у прогностному стані. Для СБО₃ (Optima) характерним є розташування у консервативному квадранті з подальшим зміщенням у напрямі межі конкурентного стану.

Після визначення напрямів стратегічного зміщення було побудовано SPACE-чотирикутники для кожної стратегічної бізнес-одиниці ПрАТ «АЗ «САДА» (рис. 3.2.2). На відміну від інтегральної SPACE-матриці, яка відображає загальне положення СБО у координатній площині, SPACE-чотирикутники допомагають деталізувати зміну кожного з базових параметрів [4].

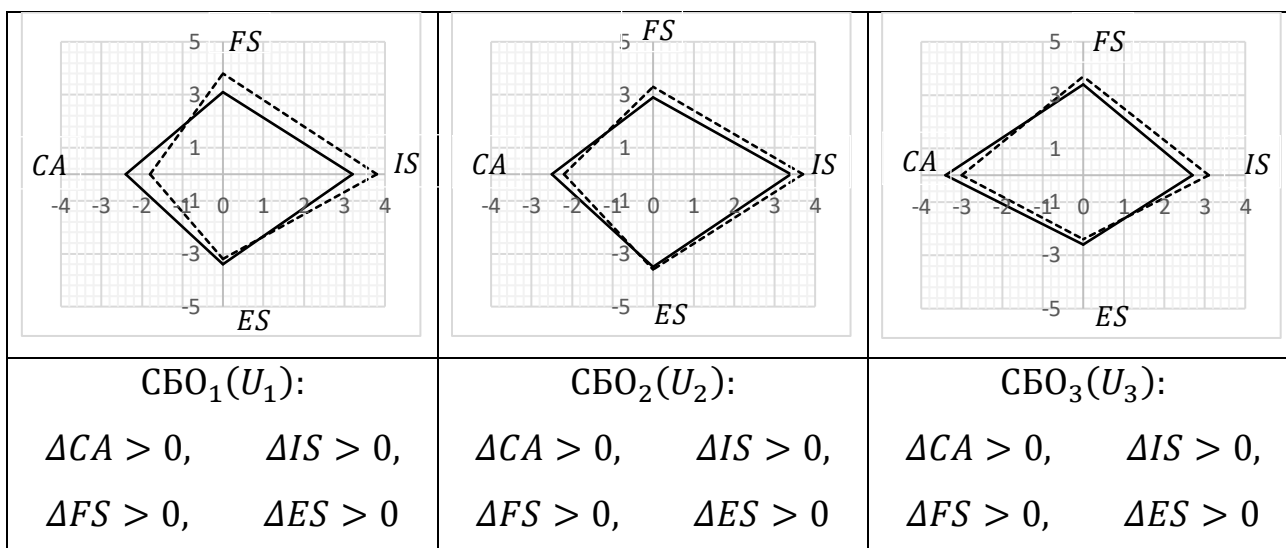


Рис. 3.2.2. SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць ПрАТ «АЗ «САДА»

Джерело: складено автором.

SPACE-чотирикутники також підтверджують неоднорідність змін за ключовими параметрами CA , IS , FS та ES для кожної бізнес-одиниці.

Отже, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, ураховуючи вектори базового та прогнозованого станів стратегічних бізнес-одиниць, а також беручи до уваги знаки приростів ΔCA , ΔIS , ΔFS та ΔES , із використанням матриці стратегічних рішень динамічного SPACE-аналізу [4], було сформовано стратегічні рекомендації для кожної СБО ПрАТ «АЗ «САДА» (табл. 3.2.4). Отримані рекомендації відображають специфіку стратегічного положення кожного бізнес-напрямку та можуть бути використані як основа для формування конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 3.2.4

Стратегічні рекомендації для стратегічних бізнес-одиниць

ПрАТ «АЗ «САДА» [16]

СБО	Стратегічні рекомендації
СБО ₁ (PROFI HD)	Посилення ринкових позицій у сегменті професійних акумуляторів через активізацію маркетингових заходів та розвиток дилерської мережі. Розширення співпраці з корпоративними клієнтами й транспортними компаніями. Інвестування у високорентабельні напрями виробництва та розвиток цифрових каналів збуту. Підвищення фінансової стійкості за рахунок оптимізації структури фінансування та залучення довгострокових ресурсів.
СБО ₂ (Standard/Combat)	Підтримання конкурентних позицій у масовому сегменті через оптимізацію витрат та підвищення ефективності виробництва. Використання програм технологічного оновлення для скорочення собівартості продукції. Розвиток онлайн-продажів та стимулювання збуту через маркетингові комунікації. Збалансування товарного портфеля з метою підтримання стабільності фінансових результатів.
СБО ₃ (Optima)	Концентрація ресурсів на розвитку перспективного сегмента акумуляторів середнього та преміального класу. Посилення брендингу та підвищення впізнаваності продукції. Удосконалення технічних характеристик продукції та розвиток інноваційних рішень. Розширення присутності у спеціалізованих ринкових нішах і формування стійких конкурентних переваг за рахунок технологічної диференціації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА». Розроблено організаційно-методичне забезпечення конкурентного розвитку підприємства, яке поєднує стратегічні орієнтири розвитку, систему маркетингових цілей, інструменти конкурентної поведінки, позиціонування продукції та цифрові канали взаємодії зі споживачами.

У підрозділі 3.1 визначено стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «АЗ «САДА», побудовано дерево стратегічних цілей і сформовано систему КРІ-показників для оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії. Запропонований підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства, ринковими можливостями та інструментами їх реалізації.

У підрозділі 3.2 проведено динамічний SPACE-аналіз стратегічних бізнес-одиниць підприємства. На основі системи часткових критеріїв, вагових коефіцієнтів та експертних оцінок визначено інтегральні показники фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища для кожної СБО. Побудовано матрицю динамічного SPACE-аналізу, S-вектори та SPACE-чотирикутники, що відображають поточне й прогнозоване стратегічне положення бізнес-напрямів підприємства.

Результати аналізу засвідчили, що СБО₁ (PROFI HD) характеризується найбільш сильною стратегічною позицією та зміщується у напрямі агресивного квадранта. СБО₂ (Standard/Combat) зберігає конкурентний стратегічний стан, тоді як СБО₃ (Optima) перебуває у консервативному квадранті з тенденцією до посилення конкурентного потенціалу. На основі отриманих результатів сформовано диференційовані стратегічні рекомендації для кожної бізнес-одиниці.

Отже, застосування динамічного SPACE-аналізу забезпечило комплексне оцінювання стратегічного стану ПрАТ «САДА» та стало основою для формування обґрунтованих конкурентних стратегій розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Розглянуто сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, а також особливості формування конкурентних стратегій виробничих компаній в умовах воєнної економіки, високої конкуренції та посилення впливу зовнішніх факторів.

У першому розділі роботи вивчено сутність поняття «конкурентна стратегія» та узагальнено основні підходи до її формування. Визначено, що конкурентна стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження його цілей, ресурсів і ринкових можливостей. Розглянуто основні види конкурентних стратегій, підходи до їх класифікації та особливості застосування у діяльності виробничих підприємств. Зроблено акцент на необхідності врахування багатoproфільного характеру діяльності сучасних підприємств і формування антикрихких моделей розвитку в умовах нестабільного середовища.

У другому розділі проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА». Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оцінено конкурентне середовище та визначено особливості функціонування компанії на ринку акумуляторної продукції. Виявлено, що підприємство має сучасну виробничу базу, власну торгово-сервісну мережу, налагоджену систему збуту та достатній потенціал для подальшого розвитку. Водночас встановлено наявність окремих проблем, серед яких незбалансованість товарного портфеля, недостатній рівень використання виробничих потужностей, залежність від зовнішніх постачальників та потреба у розвитку цифрових каналів збуту.

У роботі проведено портфельний аналіз підприємства із використанням матриці БКГ, що дало змогу оцінити стратегічне положення основних товарних серій підприємства. Визначено, що серія PROFI HD має найбільш перспективні позиції та характеризується високим потенціалом розвитку, тоді як окремі товарні напрями потребують додаткового балансування та підвищення рівня комерційної ефективності. Крім того, здійснено аналіз конкурентного середовища та побудовано карту стратегічних груп конкурентів, що допомогло визначити особливості позиціонування ПрАТ «АЗ «САДА» відносно основних конкурентів на ринку акумуляторної продукції.

У роботі також здійснено SWOT- та GAP-аналіз діяльності підприємства, що дало змогу виявити основні стратегічні розриви у виробничій, збутовій та маркетинговій діяльності компанії. Визначено, що ключовою проблемою ПрАТ «АЗ «САДА» є недостатня збалансованість товарного та збутового портфелів, що впливає на стабільність фінансових результатів і стримує подальший розвиток підприємства. На основі результатів аналізу окреслено напрями вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії.

У третьому розділі розроблено організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА». Визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємства, сформовано систему стратегічних цілей та КРІ-показників для оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії. Проведено сегментацію ринку та визначено пріоритетні цільові сегменти підприємства, серед яких логістичні оператори, підприємства з продажу та обслуговування автомобілів, а також користувачі резервних систем живлення.

Окрему увагу приділено позиціонуванню продукції підприємства та оцінюванню конкурентних переваг окремих товарних серій. Встановлено, що серія PROFI HD має найсильніші конкурентні позиції та найбільший потенціал розвитку у корпоративному сегменті ринку. Для серій Standard, Combat та Optima

визначено напрями підвищення конкурентоспроможності, пов'язані з удосконаленням товарної політики, розвитком цифрових каналів збуту та підвищенням ефективності взаємодії зі споживачами.

На основі динамічного SPACE-аналізу оцінено стратегічне положення окремих бізнес-одиниць підприємства та обґрунтовано доцільність використання патієнтної конкурентної стратегії. Отримані результати показали, що підприємству доцільно орієнтуватися на розвиток визначених ринкових сегментів, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних переваг та розвиток цифрових інструментів просування продукції.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що формування конкурентної стратегії підприємства повинно базуватися на поєднанні стратегічного аналізу, адаптивності до змін зовнішнього середовища, розвитку конкурентних переваг та узгодженості виробничих, збутових і маркетингових рішень. Запропоновані у роботі підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю, а також рекомендації щодо формування конкурентних стратегій на основі динамічного SPACE-аналізу можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» для підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій та забезпечення подальшого конкурентного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух О. А. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3–7.
2. Ащанулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. Держава та регіони. 2013. № 1. С. 88–91.
3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
4. Балан В. Г. Динамічний SPACE-аналіз у стратегічному управлінні підприємством. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 15–24.
5. Балан В. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
6. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Агросвіт. 2012. № 6. С. 17–23.
7. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6–13.
8. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траекторія науки. 2016. № 1. С. 15–21.
9. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і регіон. 2015. № 4. С. 16–22.
10. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 10. С. 21–26.
11. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. Економічний аналіз. 2011. Т. 9. С. 44–49.

12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
13. Голік В. В. Стратегічний набір як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2. С. 15–24.
14. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. С. 346–352.
15. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мошонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
16. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2016. 80 с.
17. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2011. 71 с.
18. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 8. С. 14–18.
19. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 1. С. 37–43.
20. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства як основа стратегічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 38–46.
21. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 41–48.
22. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 392–404.

23. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
24. Коберник І. В., Травіна К. В. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 52–58.
25. Коноваліхіна Т. О. SPACE-аналіз як метод оцінки стратегічного положення підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. № 2. С. 162–168.
26. Котлер Ф. Маркетинг. Маркетинг менеджмент. Київ : КМ-Букс, 2019. 736 с.
27. Красношопка В. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ, 2020. 76 с.
28. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Інтелект-Захід, 2006. 456 с.
29. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.
30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Київ : Наука, 2006. 796 с.
31. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2. С. 64–69.
32. Лісовська Л. С., Юринець О. В. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2006. 182 с.
33. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 74–78.
34. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
35. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.
36. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

37. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2004. 560 с.
38. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
39. Павлова В. Система реалізації конкурентоорієнтованої стратегії підприємства. Регіональна економіка. 2006. № 3. С. 216–220.
40. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХНЕУ, 2010. 640 с.
41. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 1998. 390 с.
42. Прищепа Н. П., Гайдамака О. М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва. 2012. № 4. С. 88–94.
43. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2003. 272 с.
44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 310 с.
45. Сак Т. В. Стратегія підприємства : курс лекцій. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с.
46. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 214–219.
47. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 86–93.
48. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8. С. 163–169.
49. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 684. С. 249–254.
50. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

51. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як елемент системи управління підприємством. Вісник ХДУ. 2019. № 33. С. 105–111.
52. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики : монографія. Львів : Інтелект-Захід, 2017. 232 с.
53. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 7. С. 30–35.
54. Шоханова Т., Осовська Г. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Софус. 2011. С. 14–18.
55. Язвінська Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 92 с.
56. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson Education, 2014. 608 p.
57. Bowersox D. J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2013. 496 p.
58. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. Boston : Pearson, 2016. 528 p.
59. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Harlow : Pearson Education, 2016. 328 p.
60. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, 2020. 688 p.
61. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2019. 776 p.
62. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 368 p.
63. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. Boston : Cengage Learning, 2017. 752 p.
64. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education, 2017. 824 p.
65. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education, 2016. 832 p.
66. Mentzer J. T. Handbook of Global Supply Chain Management. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2007. 600 p.

67. Pettit T. J. Ensuring Supply Chain Resilience. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31. No. 1. P. 1–21.
68. Porter M. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1998. 592 p.
69. Radder L., Louw L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. No. 4. P. 549–559.
70. Simchi-Levi D. *Designing and Managing the Supply Chain*. New York : McGraw-Hill, 2008. 544 p.
71. Tafti S. F., Jalili E., Yahyaeian L. Assessment and Analysis Strategies according to SPACE Matrix. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 99. P. 893–901.
72. Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. *Crafting and Executing Strategy*. New York : McGraw-Hill, 2022. 784 p.
73. Waters D. *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. London : Kogan Page, 2014. 512 p.
74. Wheelen T., Hunger D. *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, 2018. 896 p.
75. Zendeh Bafandeh. A New Approach to SPACE Matrix. *International Conference on Economics and Finance Research*. 2012. Vol. 32. P. 40–44.
76. Mintzberg H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406 p.
77. Аналіз ринку акумуляторних батарей України. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-akkymylatornux-battarey-ukrainu-2018-god> (дата звернення: 26.03.2026).
78. Інфляція. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-listopadi-2024-roku> (дата звернення: 26.03.2026).
79. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).

80. Офіційний сайт SADA – Виробництво. URL: <https://sada.com.ua/virobnictvo> (дата звернення: 26.03.2026).
81. Офіційний сайт SADA – Продукція. URL: <https://sada.com.ua/produkcija-2> (дата звернення: 10.04.2026).
82. ТОВ «ВЕСТА ТРАК БАТЕРИ» *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/38361903> (дата звернення: 26.03.2026).
83. ТОВ «ЕЛЕМЕНТ ЮА». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/45131114> (дата звернення: 26.03.2026).
84. ПРАТ «АЗ «САДА». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/24962494> (дата звернення: 26.03.2026).
85. Україна не може залишатись країною із сировинною економікою, щоб пройти війну на виснаження – Буданов. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/25/710350/> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



ВИТЯГ

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: **Михальчук Олександр Володимирович** від **13.08.2024** за кодом **468090417573** станом на **13.08.2024 14:10:41** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Реєстраційний номер справи: 149900005347

Найменування юридичної особи: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД "САДА"

Точний пошук за назвою: Так

Код ЄДРПОУ юридичної особи: 24962494

До документу внести:

Відомості про центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі

Мета діяльності громадського формування

Перелік засновників (учасників) юридичної особи

Відомості про структуру власності

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи, або про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи

Місцезнаходження юридичної особи

Види діяльності

Назви органів управління юридичної особи

Відомості про керівника юридичної особи, а також про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, тощо

Відомості про членів керівних органів

Продовження додатку А

керівника юридичної особи та особи, яка може вчиняти дії від імені юридичної особи

Дані про символіку

Дані про хронологію реєстраційних дій

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості 1 записів:

Запис 1

Найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД "САДА", ПРАТ "АЗ "САДА"

Ідентифікаційний код юридичної особи:

24962494

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

zareєстровано

Організаційно-правова форма юридичної особи:

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі:

Відомості відсутні

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 73000, Херсонська обл., місто Херсон, вулиця НАФТОВИКІВ, будинок 15-А

Види економічної діяльності:

27.20 Виробництво батарей і акумуляторів (основний)

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Структура доходів та витрат ПрАТ «АЗ «САДА» [84]

Показник	Період					
	2022, тис. грн	Структ ура 2022, %	2023, тис. грн	Структур а 2023, %	2024, тис. грн	Структ ура 2024, %
Чистий дохід (від реалізації продукції)	111 216	97,06	123 848	100,00	183 984	100,00
Інші операційні доходи	3 370	2,94	—	—	—	—
Сукупні доходи	114 586	100,00	123 848	100,00	183 984	100,00
Собівартість (реалізованої продукції)	90 302	80,90	99 149	78,13	140 687	76,46
Адміністративні витрати	4 180	3,74	4 365	3,44	5 210	2,83
Витрати на збут	16 019	14,35	16 318	12,86	23 487	12,76
Інші операційні витрати	—	—	6 076	4,79	8 754	4,76
Фінансові витрати	1 125	1,01	990	0,78	1 479	0,80
Сукупні витрати	111 626	100,00	126 898	100,00	179 617	100,00

Додаток В

Основні об'єкти інтелектуальної власності ПрАТ «АЗ «САДА» [78-80]

Вид об'єкта інтелектуальної власності	Назва / об'єкт	Номер патенту / свідоцтва	Характеристика	Сфера використання
Торговельна марка	SADA	Свідоцтво України №198742	Основний бренд підприємства	Маркування акумуляторних батарей
	АКБ Плюс	Свідоцтво України №221458	Бренд торгово-сервісної мережі	Роздрібний продаж і сервіс
	SADA Profi HD	Свідоцтво України №245631	Назва серії акумуляторів для комерційного транспорту	Маркетинг і позиціонування продукції
	SADA Standard	Свідоцтво України №247905	Базова серія акумуляторів для легкових авто	Продаж у масовому сегменті
	Combat	Свідоцтво України №249814	Бюджетна серія акумуляторів	Роздрібний ринок
Патент на корисну модель	Конструкція свинцево-кислотної акумуляторної батареї	Патент UA №120456	Покращена конструкція акумуляторних пластин	Підвищення енергоємності батарей
	Спосіб формування акумуляторних пластин	Патент UA №124387	Технологія формування електродів	Оптимізація виробничого процесу
Патент на винахід	Технологія підвищення пускового струму акумулятора	Патент UA №113265	Інноваційна технологія електрохімічних компонентів	Підвищення технічних характеристик
Ноу-хау	Технологія складання акумуляторів	Комерційна таємниця	Внутрішні технологічні процеси	Виробництво акумуляторів

Основні ліцензії та сертифікати ПрАТ «АЗ «САДА» [78-80]

Вид документа	Номер стандарт	Характеристика	Сфера застосування
Сертифікат системи управління якістю	ISO 9001:2015	Міжнародний стандарт управління якістю	Контроль виробничих процесів
Сертифікат відповідності продукції	ДСТУ EN 50342	Стандарт для стартерних свинцево-кислотних акумуляторів	Виробництво акумуляторних батарей
Сертифікат відповідності	УкрСЕПРО	Підтвердження відповідності продукції державним стандартам	Реалізація продукції в Україні
Екологічний сертифікат	ISO 14001	Система екологічного менеджменту	Екологічна безпека виробництва
Ліцензія на поводження з небезпечними відходами	Ліцензія Міндовкілля	Дозвіл на утилізацію та переробку акумуляторних батарей	Екологічна діяльність підприємства
Сертифікація продукції	CE Marking	Відповідність європейським стандартам безпеки	Можливість експорту продукції

АНОТАЦІЯ

Кузьменко Т. В. «Формування конкурентних стратегій виробничого підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування конкурентних стратегій виробничого підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на прикладі ПрАТ «Акумуляторний завод «САДА». Метою дослідження є обґрунтування підходів до формування конкурентної стратегії підприємства, проведення стратегічного аналізу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю. Розкрито сутність конкурентної стратегії підприємства, узагальнено наукові підходи до її формування та досліджено методичні інструменти стратегічного аналізу. Проведено комплексний стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «АЗ «САДА», побудовано матрицю БКГ, стратегічні карти конкурентів, здійснено SWOT-аналіз та GAP-аналіз. Визначено ключові стратегічні розриви підприємства.

У процесі дослідження розроблено організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «АЗ «САДА», проведено сегментацію ринку та обґрунтовано підходи до позиціонування продукції компанії. Окрему увагу приділено використанню динамічного SPACE-аналізу для оцінки стратегічного положення бізнес-одиниць підприємства та формування конкурентних стратегій розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «АЗ «САДА» для підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації товарного портфеля, розвитку цифрових каналів збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку акумуляторної продукції.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне управління, стратегічний аналіз, позиціонування, ПрАТ «АЗ «САДА».

SUMMARY

Kuzmenko T. V. “Building a Competitive Strategies of a Manufacturing Enterprises” – Manuscript.

Master’s qualification thesis in Management, specialty 073 “Management”, educational and scientific program “Management of Organizations and Administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The master’s thesis explores the theoretical and methodological foundations as well as the practical aspects of building competitive strategies of a manufacturing enterprise in conditions of an unstable market environment using the case of PJSC “Accumulator Plant “SADA”. The purpose of the study is to substantiate approaches to building of an enterprise competitive strategy, conduct a strategic analysis, and develop practical recommendations for improving the system of strategic competitiveness management. The essence of enterprise competitive strategy is revealed, scientific approaches to its formation are summarized, and methodological tools of strategic analysis are investigated. A comprehensive strategic analysis of PJSC “AP “SADA” was conducted, including the construction of the BCG matrix, strategic competitor maps, SWOT analysis, and GAP analysis. Key strategic gaps of the enterprise were identified.

In the course of the research, organizational and methodological support for strategic competitiveness management of PJSC “AP “SADA” was developed, market segmentation was carried out, and approaches to product positioning were substantiated. Particular attention was paid to the use of dynamic SPACE analysis for assessing the strategic position of the enterprise’s business units and forming competitive development strategies.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of PJSC “AP “SADA” to improve the efficiency of strategic management, optimize the product portfolio, develop digital sales channels, and strengthen the company’s competitive position in the battery products market.

Keywords: competitive strategy, competitiveness, strategic management, strategic analysis, positioning, PJSC “AP “SADA”.