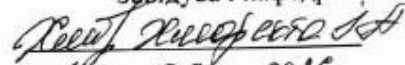


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки та суспільного розвитку

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри


«16» 06 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

На тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконав студент 42-ЕПз-22 групи

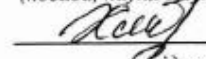
Клименко С.О.


(підпис)

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Хмарська І.А.

(посада, наука ступінь, вчене звання)


(підпис)

Первомайськ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Первомайський навчально-науковий інститут Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова

Кафедра економіки та суспільного розвитку
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ
Гарант освітньої програми
Гуля Миколаївна
(підпис)
«10» 02 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту: Клименко Сергію Олександровичу
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник роботи: к.е.н., доцент Хмарська ІА.

Затверджені наказом ректора № 18 від « 19 » 02 2026 року

2. Термін подання роботи: 18.06.2026

3. Вихідні дані по роботі: нормативно-законодавча база, фінансова звітність підприємства, статут підприємства, науково-методична література, монографії, періодичні видання, інтернет ресурси.

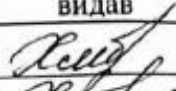
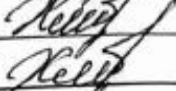
4. Перелік питань, що належать до розробки.

Теоретичні підходи та методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, Дослідження рівня конкурентоспроможності компанії «ТАК». Напрямки підвищення конкурентоспроможності компанії «ТАК».

5. Перелік презентаційних матеріалів:

Визначення поняття «конкуренція». Визначення поняття «конкурентоспроможність». Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Сильні та слабкі сторони методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ	к.е.н., доцент Хмарська І.А.		
2 розділ	к.е.н., доцент Хмарська І.А.		
3 розділ	к.е.н., доцент Хмарська І.А.		

7. Дата видачі завдання 10.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.02.2026	
2	Визначення мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження	12.02.2026	
3	Складання плану, підбір і опрацювання списку використаних джерел	19.02.2026	
4	Розробка теоретичного розділу	27.02.2026	
5	Розробка аналітичного розділу	18.03.2026	
6	Розробка проектного розділу	10.04.2026	
7	Оформлення вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	27.04.2026	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	05.06.2026	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.06.2026	
10	Захист роботи перед атестаційною комісією	18.06.2026	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

Клименко С.О.
(прізвище, ініціали)

Хмарська І.А.
(прізвище, ініціали)

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальність теми обумовлена посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та необхідністю формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та його успішний розвиток на ринку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі компанії «ТАК». У роботі розглянуто економічну сутність конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано сучасні підходи до її оцінювання, досліджено особливості управління конкурентоспроможністю, проведено аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентні позиції підприємства, здійснено оцінку конкурентоспроможності компанії та обґрунтовано напрями її підвищення.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність компанії «ТАК». Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема SWOT-аналіз, статистичний аналіз, а також аналіз фінансової звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути використані компаніями, що здійснюють діяльність у сфері розроблення ІТ-рішень та надання послуг. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних переваг, підвищенню ефективності маркетингової діяльності, покращенню іміджу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, маркетингова діяльність, SWOT-аналіз, ІТ-компанія, конкурентне середовище, ефективність, стратегічний розвиток.

Abstract

The qualification thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management under modern economic conditions. The relevance of the research is determined by increasing market competition, globalization processes, and the need to develop sustainable competitive advantages that ensure the efficient operation and successful development of enterprises.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification for approaches to enterprise competitiveness management and to develop practical recommendations for improving competitiveness using the company "TAK" as a case study. The thesis examines the economic essence of enterprise competitiveness, analyzes modern approaches to its assessment, investigates the specific features of competitiveness management, evaluates the impact of internal and external factors on the company's competitive position, assesses the competitiveness of the enterprise, and substantiates measures aimed at its improvement.

The object of the study is the competitiveness of the company "TAK". The subject of the study comprises the theoretical, methodological, and practical aspects of enterprise competitiveness management. To achieve the research objectives, a combination of general scientific and specialized research methods was applied, including SWOT analysis, statistical analysis, and the analysis of the company's financial statements. The practical significance of the research lies in the development of recommendations for improving enterprise competitiveness, which can be implemented by companies specializing in IT solution development and service provision. The proposed measures will contribute to strengthening competitive advantages, increasing the effectiveness of marketing activities, enhancing the company's image, and ensuring its sustainable development.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitiveness management, marketing activities, SWOT analysis, IT company, competitive environment, efficiency, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії	13
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»	
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності компанії	27
2.2 Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність компанії	35
2.3 Дослідження конкурентних позицій компанії	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»	
3.1 Практичні рекомендації щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю компанії	47
3.2 Заходи щодо покращення якості обслуговування клієнтів для забезпечення конкурентоспроможності компанії	52
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

На сьогоднішній день у нашій країні склалася досить складна економічна ситуація. Більшість вітчизняних компаній зазнають великих збитків, але все ж намагаються утриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає більш жорсткою, тому усі суб'єкти господарювання повинні правильно організувати свою діяльність.

Головне місце у підвищенні конкурентоспроможності компанії займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме вони забезпечують їх передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. Як результат, виникає об'єктивна необхідність в розробці ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що процеси глобалізації постійно посилюються, що призводить до ускладнення бізнес-середовища компаній, насамперед до посилення конкуренції на ринку та появи нових загроз. Тому необхідно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Основні підходи до методології вивчення конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів, як І. Ансофф, П. Гейне, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та ін. науковців.

При дослідженні проведеному в кваліфікаційній роботі було використано ряд загальнонаукових і специфічних наукових методів. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення використовувався такий метод: SWOT-метод – аналіз, статистичний аналіз показників ефективності надавав можливість аналізувати тенденції розвитку компанії за допомогою різних показників.

Для отримання аналітичної інформації були використані статистичні дані, зокрема річна фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про прибутки та збитки).

Об'єктом дослідження в роботі виступає конкурентоспроможність компанії «ТАК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління конкурентоспроможністю компанії «ТАК».

Досягнення зазначеної мети кваліфікаційної роботи передбачає виконання наступних завдань, що визначають структуру роботи: розглянути економічну сутність конкурентоспроможності компанії; проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності компанії; визначити особливості управління конкурентоспроможності компанії; проаналізувати вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства; оцінити конкурентоспроможність компанії «ТАК»; визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії; запропонувати та оцінити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.

Запропоновані та обґрунтовані в кваліфікаційній роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути застосовані на практиці в компаніях, що спеціалізуються на розробці ІТ-рішень та наданні послуг. Результати дослідження дозволять компаніям ефективно розвивати свій імідж за допомогою маркетингової діяльності.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 68 сторінках друкованого тексту, містить 20 рисунків, 19 таблиць. Список використаної літератури містить 32 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

Конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках постійно посилюється під впливом глобалізаційних процесів, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та інших чинників. У таких умовах від керівництва підприємств вимагається високий рівень гнучкості та оперативне реагування на зміни ринкового середовища, що дає змогу не лише утримувати провідні позиції, а й ефективно конкурувати. Для цього підприємствам необхідно регулярно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю та обирати найбільш ефективні методи її оцінювання на ринку.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності є основою формування маркетингової стратегії — послідовного плану маркетингової діяльності, за допомогою якого підприємство прагне досягти своїх довгострокових цілей. Тому під час аналізу діяльності підприємства важливо враховувати маркетингові, виробничі, фінансово-економічні та інші аспекти його функціонування.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність виступає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств та забезпечення економічної безпеки. Конкуренція як основний елемент ринкового механізму сьогодні є однією з найбільш досліджуваних економічних категорій. Водночас формування ефективних підходів до створення та підтримки конкурентних переваг набуває особливої актуальності в сучасних економічних умовах [25].

У наукових джерелах відсутнє єдине трактування поняття «конкуренція», тому доцільно розглянути найпоширеніші підходи, запропоновані відомими науковцями. Термін «конкуренція» походить від латинського слова

«concurrentia», що означає суперництво або зіткнення. Згідно з класифікацією Ф. Шерера та Д. Росса, конкуренцію поділяють на поведінкову, структурну та функціональну [32].

Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як боротьбу за споживача шляхом найкращого задоволення його потреб. Структурний підхід базується на аналізі ринкової структури та рівня свободи продавців і покупців на ринку. Функціональний підхід трактує конкуренцію як суперництво між новими та застарілими рішеннями. А. Сміт визначав конкуренцію як чесне суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови реалізації товарів, при цьому основним інструментом конкуренції він вважав цінові зміни [32].

Таким чином, конкурентоспроможність є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності підприємства та продуктивності виробництва. У межах неокласичної теорії поведінковий підхід пов'язується з боротьбою за обмежені ресурси та товари. Суть цього підходу полягає в тому, що обсяг більшості товарів є меншим за потенційні потреби суспільства. П. Гейне зазначав, що конкуренція — це прагнення максимально відповідати умовам доступу до обмежених ресурсів [22, с. 73].

Поряд із поведінковим підходом значного поширення набув і структурний підхід, основу якого заклали А. Курно, Дж. Робінсон та Е. Чемберлен. Саме їхні праці стали підґрунтям сучасних теорій монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. У межах структурного підходу основна увага приділяється дослідженню ринкової структури та умов функціонування ринку. К. Макконнелл і С. Брю визначали конкуренцію як наявність великої кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок і залишати його [9, с. 31]. А. Портер розглядав конкуренцію як динамічний процес, що постійно змінюється під впливом появи нових товарів, технологій, каналів збуту та сегментів ринку [29, с. 586; 43].

Функціональний підхід акцентує увагу на ролі конкуренції у розвитку підприємницької діяльності. Конкуренція стимулює підприємства до пошуку нових рішень щодо асортименту та обсягів продукції, сприяє виробництву

якісних товарів, орієнтації на потреби споживачів, розвитку науки, технологій та інформаційних систем.

В Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання переваг завдяки власним досягненням, у результаті чого споживачі мають можливість обирати між кількома продавцями або покупцями, а жоден суб'єкт господарювання не може одноосібно визначати умови обігу товарів на ринку [13, с. 12].

Водночас слід зазначити, що в зазначеному законі відсутнє чітке визначення поняття «конкурентоспроможність», а також не подано методичних підходів до розрахунку показників конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Основні підходи до трактування категорії «конкуренція», запропоновані різними науковцями, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор, джерело
«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»	Адамик В.А.
«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»	Грецький Р.
«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»	Панасенко Д.А.
«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»	Мочерний С.В.
«В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»	Пуцентейло П.Р.
«Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»	Рудницька М.О.

Вперше поняття конкуренції було сформульоване А. Смітом, який розглядав її як силу, що здатна встановлювати та підтримувати ринкову рівновагу. У своїх працях він трактував конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови купівлі й продажу товарів. На думку А. Сміта, конкуренція між покупцями спричиняє зменшення пропозиції та стимулює пошук обмежених ресурсів, що, у свою чергу, веде до зростання цін. Якщо ж на ринку виникає надлишок товарів, між виробниками посилюється боротьба за збут продукції, що змушує їх знижувати ціни. Таким чином, через механізм попиту, пропозиції та ціноутворення конкуренція виступає важливою складовою економічної системи. Й. Шумпетер, своєю чергою, визначав конкуренцію як суперництво між старим і новим, тобто між традиційними підходами та інноваціями.

Поряд із поняттям «конкуренція» важливим є й поняття «конкурентоспроможність». Вона проявляється лише в умовах конкуренції та за наявності відповідного ринкового середовища. У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії різних факторів, які формуються під впливом розвитку продуктивних сил і відображаються в політиці підприємства щодо підвищення якості продукції, удосконалення товарів, боротьби за ринкову частку та отримання прибутку. Конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яка широко застосовується як у практичній діяльності підприємств, так і в теорії економічного аналізу [30].

Важливий внесок у дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства зробив М. Портер, який розробив теорію конкурентних переваг. Відповідно до цієї теорії конкурентоспроможність підприємства оцінюється в межах певної галузевої групи підприємств [29].

У сучасній глобальній економіці конкурентоспроможність також розглядається як здатність держави або підприємства успішно протистояти міжнародній конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. На думку професора В. Андріанова, конкурентоспроможність країни поєднує конкурентоспроможність продукції, виробників та окремих галузей економіки. Загалом її можна визначити як здатність держави виробляти товари та послуги, які відповідають міжнародним стандартам та вимогам в умовах вільної торгівлі [2, с. 39].

На основі наведених підходів можна виділити три основні рівні управління конкурентоспроможністю:

- а) мікрорівень — управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств;
- б) мезорівень — управління конкурентоспроможністю галузей та кластерів;
- в) макрорівень — управління конкурентоспроможністю регіонів, територій і держави загалом.

Конкурентоспроможність країни значною мірою залежить від рівня конкурентоспроможності її регіонів, який, своєю чергою, визначається станом підприємств окремих галузей економіки [4]. Водночас конкурентоспроможність регіону формується сукупністю конкурентних можливостей підприємств, що функціонують на його території, тому основою дослідження є саме рівень підприємства.

Сьогодні існує значна кількість підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», проте єдиного визначення досі немає. Одні науковці пов'язують конкурентоспроможність із характеристиками продукції підприємства, інші — з ефективністю виробництва, стратегічним розвитком, здатністю впроваджувати інновації та успішно конкурувати на ринку.

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються такі поняття, як порівняльні переваги, порівняльні витрати, конкурентні переваги, ефективність управління та продуктивність використання ресурсів, а також конкурентний статус підприємства [19, с. 25].

Аналіз сучасних наукових праць і публікацій дає змогу узагальнити основні підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність», запропоновані відомими дослідниками. Основні визначення наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможність
С. І. Ожогов	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
В. П. Грошев	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
Портер, Майкл	«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність»
П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва	«Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком»
Б. А. Райзберг	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Р. А. Фатхутдінов	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку»
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	«Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів»

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов'язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

- а) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та

конкурентоспроможності продукції або послуг;

б) масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);

в) заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу.

Отже, можна дійти висновків, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок параметрів їх продукції, адже насамперед за рахунок власних товарів, робіт, послуг кожна організація позиціонує себе на ринку. Цей чинник є необхідним, але не достатнім, оскільки це лише один із напрямів формування конкурентних переваг підприємства.

1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії

У сучасних умовах ефективна діяльність підприємства неможлива без оцінки його конкурентоспроможності, яка є об'єктивною необхідністю. Така оцінка дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, підвищити ефективність її діяльності та виявити приховані можливості розвитку. Крім того, оцінювання конкурентоспроможності є важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності та виходу підприємств на міжнародні ринки. Водночас навіть на внутрішньому ринку компанії відчувають вплив глобалізації та посилення конкуренції з боку іноземних виробників, що підвищує вимоги до методів оцінювання конкурентоспроможності [8].

Проблематика оцінки конкурентоспроможності підприємства неодноразово досліджувалася у наукових працях та публікаціях [6; 12; 14; 18], проте до сьогодні не сформовано єдиної методології її оцінювання.

Показник конкурентоспроможності має відображати ключові результати діяльності підприємства, потенціал усіх його структурних підрозділів, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основною метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення та аналіз факторів, які впливають на сприйняття підприємства і його продукції споживачами та забезпечують можливість успішно конкурувати з іншими виробниками. Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняння умов діяльності, ресурсів та результатів підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Аналіз конкуренції спрямований на виявлення ринкових можливостей і загроз, а також на визначення стратегічної невизначеності, яку можуть створювати конкуренти. Такий аналіз починається з ідентифікації основних і потенційних конкурентів, після чого проводиться детальне дослідження їхньої діяльності, зокрема місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується низкою показників, серед яких: економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяги товарообігу, прибуток, рентабельність тощо); збутовий потенціал (ширина асортименту, наявність товарних запасів, рівень автоматизації та технологічного забезпечення збуту); ділова репутація та виконання договірних зобов'язань; фінансовий стан підприємства (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу); організаційна структура; система управління, професійний рівень керівництва, ринкова стратегія та імідж підприємства.

Одним із підходів до оцінювання конкурентоспроможності є дослідження конкурентних переваг, яке базується на теорії М. Портера [28]. Конкурентні переваги являють собою характеристики продукції, бренду або особливості діяльності підприємства, що відрізняють його від інших компаній та забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. Формування конкурентних переваг має бути комплексним і охоплювати всі напрями господарської та управлінської діяльності підприємства.

На сьогодні існує значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вибір конкретного методу потребує індивідуального підходу з урахуванням особливостей галузі та характеристик цільового споживача.

Кожен метод оцінки конкурентної позиції підприємства має свої переваги та недоліки, які детально розглянуті, зокрема, у працях Т. В. Андросової [3]. Найбільш об'єктивні результати можна отримати шляхом комплексного використання кількох методів оцінювання. Однак застосування багатьох із них ускладнюється проблемами збору необхідної інформації, нестачею кваліфікованих фахівців та потребою у спеціальній підготовці для проведення досліджень.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності наведена в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера

аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансовоекономічну діяльність	Методи фінансовоекономічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства переважно ґрунтуються на розрахунку відносних показників — індексів та коефіцієнтів, які характеризують рівень основних параметрів конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності. Надалі ці показники об'єднуються в узагальнюючі інтегровані та інтегральні показники. Такі методи дають змогу оцінити реальні можливості підприємства у конкурентній боротьбі, визначити перспективні напрями стратегічного управління та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Разом із тим окремі кількісні методики базуються на використанні вагових коефіцієнтів, встановлених експертами, що зумовлює певний рівень суб'єктивності результатів оцінювання.

Якісні методи оцінки характеризуються невисоким рівнем математичної формалізації та значною мірою спираються на експертні судження. Вони не дають можливості здійснити точне аналітичне оцінювання конкурентоспроможності підприємства, не відзначаються високою науковою точністю та певною мірою є суб'єктивними й умовними. Проте перевагою якісних методів є їхня гнучкість і здатність аналізувати реальні факти та явища

за умови використання достовірної інформації, а не лише абстрактних числових показників.

Наведена класифікація свідчить про те, що один і той самий метод залежно від особливостей підходу може належати до різних груп. Тому на практиці методи оцінювання є взаємопов'язаними та часто поєднують декілька підходів одночасно. Крім того, застосування продуманих методів «якісної діагностики» дозволяє визначити стратегічне становище підприємства та його конкурентні переваги, що стає основою для розробки майбутніх альтернативних стратегій розвитку бізнесу.

Окрім загальної класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють окремі групи методів, кількість яких коливається від п'яти до дев'яти. Так, Л. А. Костюк пропонує поділяти методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на такі групи:

- а) методи оцінки за ринковою часткою;
- б) матричні методи;
- в) методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції;
- г) методи, засновані на теорії якості продукції;
- д) інтегральні методи.

О. Є. Сомов, узагальнивши результати аналізу наукових джерел, пропонує виділяти п'ять основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності:

- методи, що базуються на описі конкуренції;
- методи, засновані на узагальненні експертних оцінок;
- методи оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- методи, що передбачають розрахунок інтегрального коефіцієнта на основі фінансових, технічних та економічних показників;
- методи оцінювання конкурентоспроможності на основі аналізу рентабельності, грошових потоків та вартості підприємства.

Також використовуються методи, що базуються на концепції життєвого циклу товару, аналізі ринкової частки, теорії ефективної конкуренції, конкурентних переваг та оцінці конкурентоспроможності продукції.

Науковці підкреслюють як переваги, так і недоліки зазначених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.1).

У сучасних умовах оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою його успішного функціонування на ринку. Як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства, така оцінка дозволяє вдосконалити його діяльність та виявити приховані резерви й потенційні можливості розвитку.



Рис. 1.1 Сильні та слабкі сторони методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Отже, якщо систематизувати перераховані вище методи, то можна зробити наступні висновки:

- а) зручно розмежовувати сфери застосування різних методів;
- б) методи, що характеризують рівень управління підприємством і дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність управління підприємством.

Для визначення стратегічного стану компанії не завжди достатньо використовувати лише матричний аналіз при формулюванні та оцінці альтернатив її стратегії. Іноді необхідно провести стратегічний аналіз на основі

використання методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства.

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Проблема управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства є надзвичайно актуальною як у науковому, так і в практичному аспектах. В умовах посилення конкуренції для кожного підприємства особливого значення набуває завдання збереження та підвищення власного рівня конкурентоспроможності, оскільки саме це є однією з ключових ознак успішної сучасної компанії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою цілеспрямований процес, що базується на принципах системності та комплексності й спрямований на постійне оновлення та розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та необхідності максимізації прибутку. Іншими словами, управління конкурентоспроможністю означає управління конкурентними перевагами підприємства [23]. Конкурентна перевага при цьому розглядається як сукупність характеристик, які забезпечують підприємству переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

У загальній системі класифікації об'єктів управління конкурентоспроможність підприємства належить до функціональних об'єктів, що, на відміну від виробництва чи організаційної структури, потребують формування спеціального механізму управління.

Згідно з науковими джерелами, зміст управління конкурентоспроможністю пов'язаний із діяльністю підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. При цьому основна увага приділяється не лише наявним ресурсам і процесам, а насамперед способам нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Отже, характерною рисою управління конкурентоспроможністю є його орієнтація на перспективу. Необхідність такого управління зумовлена швидкими змінами зовнішнього

середовища та виникненням економічних і фінансових ситуацій, які складно передбачити.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю забезпечує стабільне становище підприємства на ринку та сприяє постійному зміцненню його конкурентних переваг у динамічних умовах господарювання.

На думку Р. А. Фатхутдінова, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює сукупність загальних управлінських функцій, пов'язаних із формуванням стратегії та політики у сфері створення й реалізації конкурентоспроможної продукції, визначенням цілей і відповідальності в цій сфері. Реалізація такого управління здійснюється через планування конкурентоспроможності, оперативне управління, забезпечення та вдосконалення системи конкурентоспроможності підприємства [28].

Дослідники Є. О. Сисоєва, І. А. Франів, Л. М. Коваль та Р. Р. Русін-Гриник розглядають конкурентоспроможність підприємства як відкриту систему, що має входи та виходи й складається із взаємопов'язаних підсистем управління та контролю [10]. Варто зазначити, що система управління включає елементи, які забезпечують реалізацію управлінського процесу.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень науки менеджменту, відповідно до яких ключовими елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт управління, принципи та методи, а також управлінські функції й процеси.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію комплексу управлінських функцій, зокрема аналізу, планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення ефективного функціонування підприємства як суб'єкта господарювання.

Загальний процес дослідження, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства включає низку основних етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю є складним завданням, яке реалізується на підприємстві через систему конкретних управлінських заходів. Їх результативне застосування можливе лише за умови використання системного підходу у поєднанні з об'єктивним і суб'єктивним баченням об'єкта управління, що дозволяє глибше усвідомити сутність та необхідність управління конкурентоспроможністю.

Об'єктивний і суб'єктивний підходи формують різні погляди на конкурентоспроможність як на особливий стан внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує ефективну взаємодію із зовнішніми контрагентами. У такому випадку конкурентоспроможність розглядається як результат цих взаємовідносин. З позиції суб'єктивного підходу

конкурентоспроможність є наслідком більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, що досягається завдяки оптимальному управлінню.

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в межах зазначених підходів повинно базуватися на таких принципах:

- а) своєчасність;
- б) системність;
- в) об'єктивність - орієнтація на конкретні ринки та потреби споживачів;
- г) адаптивність - здатність системи управління конкурентоспроможністю

пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства;

- д) інформативність - наявність достовірної та об'єктивної інформації;
- ж) інноваційність - відкритість до впровадження нововведень.

До основних складових процесу управління конкурентоспроможністю підприємства належать:

- а) моніторинг конкурентного середовища та оцінювання галузевої й ринкової ситуації;
- б) діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- в) конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних напрямів формування конкурентних переваг;
- г) розробка концепції та стратегії оперативного управління конкурентоспроможністю;
- д) реалізація конкурентної стратегії підприємства [18].

Для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, яка базується на формуванні довгострокових конкурентних переваг, керівництво повинно діяти активніше за конкурентів, не лише реагуючи на зміни ринкових умов, а й застосовуючи нові підходи до створення конкурентних переваг. Це потребує постійного та систематичного аналізу умов діяльності підприємства, проведення

активної інноваційної політики та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Тому, для максимально ефективного функціонування механізмів підвищення конкурентних переваг підприємству необхідно зосереджуватися на тих підходах, які забезпечують найбільш результативне та економічно доцільне поєднання стратегії розвитку підприємства із системою конкурентних стратегій. Система конкурентних стратегій підприємства являє собою сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища та посилення його довгострокових ринкових позицій [16]. До цієї системи належать: стратегія формування конкурентних переваг, стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегія його конкурентної поведінки (рис. 1.3).

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямованою на оновлення та вдосконалення виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона передбачає створення та залучення інновацій із зовнішнього середовища, здатних суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити подальший розвиток [9].



Рис. 1.3 Система конкурентних стратегій підприємства

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є важливим елементом виробничо-господарської діяльності підприємства, що спрямований на оновлення та вдосконалення його продуктивних сил і організаційно-економічних взаємовідносин. Вона передбачає створення та залучення із зовнішнього середовища інноваційних процесів, здатних суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити перспективи подальшого розвитку [9].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг у подальшому неодноразово доповнювався та вдосконалювався. Одна з модифікацій цього підходу передбачає виділення не трьох, а п'яти основних конкурентних стратегій:

- а) стратегія зниження витрат;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія розширення ринку;
- г) стратегія диференціації;
- д) стратегія розробки нової продукції [21, с. 71–80].

Стратегія зниження витрат орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, яке є більш ефективним і потребує менших витрат на одиницю товару порівняно з виробництвом невеликих партій різноманітної продукції. Її застосування зумовлюється можливістю досягнення значного ефекту масштабу та орієнтацією на споживачів, для яких ціна є основним фактором вибору товару.

Стратегія фокусування передбачає формування конкурентних переваг у конкретному, часто вузькому сегменті ринку, який може визначатися географічними, демографічними, психографічними, поведінковими чи іншими критеріями сегментації.

Стратегія розширення ринку спрямована на максимально швидке задоволення потреб різних сфер бізнесу. Її основним принципом є вибір та реалізація найбільш вигідних проєктів відповідно до поточних ринкових умов.

Стратегія диференціації продукції базується на спеціалізації у виробництві особливих або унікальних товарів, які є модифікацією стандартної продукції.

Стратегія розробки нової продукції не пов'язана безпосередньо зі зниженням витрат чи диференціацією товарів. Її головною метою є випередження конкурентів та зайняття ринкової ніші, де конкуренція відсутня або є незначною [16].

Зазначені види конкурентних стратегій не виключають одна одну, а навпаки — можуть ефективно поєднуватися між собою. З огляду на взаємозв'язок конкурентних стратегій доцільною є така послідовність їх розробки та впровадження:

- а) визначення оптимальної стратегії формування конкурентних переваг;
- б) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає формування довгострокових програм дій у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Реалізація цих програм має забезпечити створення відповідних конкурентних переваг;
- в) застосування окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації та з урахуванням визначених раніше стратегій конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності;
- г) реалізація системи конкурентних стратегій, що повинна супроводжуватися постійною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від поставлених цілей і оперативним реагуванням на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення його конкурентоспроможності. Загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, а також оперативне управління нею мають здійснюватися на всіх етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАК» створене відповідно до Законів України «Про власність», «Про зовнішньо – економічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність» шляхом об'єднання грошових та майнових вкладів учасників з метою отримання прибутку.

ТОВ «ТАК» знаходиться за адресою Миколаївська обл., місто Первомайськ, вулиця Герцена, 16. Компанія «ТАК» працює на ринку з 1997 року. Основними бізнес напрямками роботи є: Канцтовари для офісу та школи. Папір офісний, папір спеціальний: ватман, калька, міліметрівка, художній, кольоровий папір, тощо. Продаж комп'ютерної техніки, друкуючих пристроїв, витратних матеріалів. Гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування комп'ютерної техніки: ремонт, заправка та відновлення картриджів. Підключення мобільного 3G/4G інтернету для приватних будинків, дач, сільської місцевості, віддалених виробничих об'єктів. Касові апарати. Маємо статус авторизованого ЦСО (Центр Сервісного Обслуговування) реєстраторів розрахункових операцій (РРО).

На сьогодні асортимент магазинів компанії «ТАК» налічує понад п'ять тисяч найменувань товарів, за якими постійно підтримується необхідний рівень складських запасів. Стабільність асортименту дає змогу клієнтам ефективно планувати власні витрати, раціонально використовувати фінансові ресурси та заощаджувати як час, так і кошти. Крім того, компанія має можливість постачати товари під замовлення відповідно до каталогів виробників. Працівники компанії разом із клієнтами постійно працюють над удосконаленням асортименту, враховуючи поточну ринкову ситуацію, появу новинок, а також потреби й фінансові можливості споживачів.

Фахівці компанії «ТАК» пройшли відповідну професійну підготовку та мають значний досвід у впровадженні й обслуговуванні касових апаратів — реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Кваліфікований персонал надає консультації щодо вибору РРО відповідно до потреб клієнтів, а також інформує про ціни, технічні можливості та особливості різних моделей. Компанія здійснює гарантійне та післягарантійне обслуговування реєстраторів розрахункових операцій.

Також підприємство проводить фіскалізацію та щомісячне сервісне обслуговування РРО. Процес фіскалізації включає налаштування обладнання, програмування реквізитів чека, внесення фіскального номера, опломбування пристрою та оформлення необхідних документів для реєстрації РРО.

Окрім цього, компанія «ТАК» пропонує готові рішення для забезпечення швидкісного інтернет-з'єднання у сільській місцевості, заміських будинках та інших місцях, де відсутній проводований інтернет.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності компанії «ТАК» за 2022–2024 роки дає підстави зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Порівняно з попередніми роками спостерігається зростання показників діяльності та попиту на нові продукти, що зумовлено впровадженням сучасних технологій і змінами умов функціонування ринку (табл. 2.1).

Ми спостерігаємо що, чистий дохід від реалізації продукції у ТОВ «ТАК» протягом 2022– 2024 років коливається: і становить у 2022 році –370,3 тис. грн., у 2023 році – 320,7 тис. грн., у 2024 році –518,7 тис. грн.

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «ТАК» 2022 – 2024 р.**

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	370,3	320,7	518,7	86,6	161,7
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4,6	0	0	0	0
3. Інші доходи	тис. грн.	0	1,1	0	0	0
4. Інші витрати	тис. грн.	349,9	274,6	348,1	78,4	126,7
5. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
7. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	7	5	6	71,4	79,4
8. Фонд оплати праці	тис. грн.	336,0	264,0	345,6	78,5	130,9
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10000	14400	15800	110,0	109,0
10. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	4,4	5,3	7,20	120	135,8

Фінансовий результат до оподаткування збільшився у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 2,9% та у 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 3,61%. І становить: у 2022 році – 15,8 тис. грн., у 2023 році – 47,2 тис. грн., 2024 році – 170,6 тис. грн.

У ТОВ «ТАК» відбувається падіння фонду оплати праці працівників у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 7,8%, у 2024 році збільшення в порівнянні з 2023 роком становить 13%. І становить у 2022 році – 336,0 тис.грн., у 2023 році – 264,0 тис. грн. у 2024 році – 345,6 тис. грн. Таке падіння відбувається через зменшення кадрів.

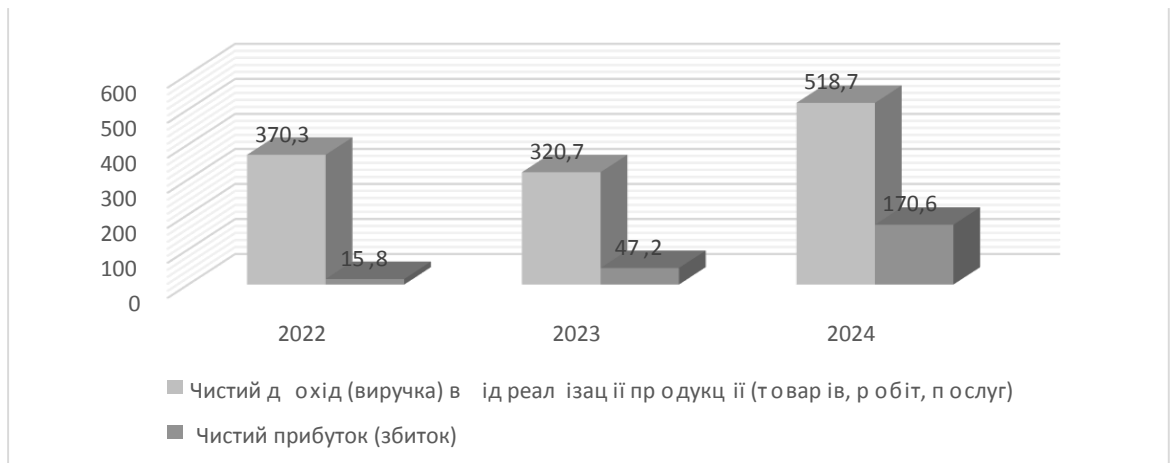


Рис. 2.1 Фінансові результати Компанії «ТАК»

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «ТАК» поступово зростала протягом 2022–2024 років. Так, у 2022 році вона становила 10000 грн, у 2023 році — 14400 грн, а у 2024 році досягла 15800 грн.

Організаційна структура ТОВ «ТАК» є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства. Вона визначає розподіл обов’язків між підрозділами, їхні функції, а також взаємозв’язок між окремими відділами компанії.

Детальніше аналізуючи структуру управління підприємства, можна сказати, що ТОВ «ТАК» використовує лінійну організаційну структуру. Підприємство поділене на кілька відділів, кожен із яких має свого керівника та виконує конкретні функції. Тобто кожен підрозділ відповідає за певний напрям роботи та має чітко визначені обов’язки.

Лінійна структура управління є однією з найпростіших форм організації. Її особливістю є те, що взаємодія між підрозділами відбувається переважно через керівників. Кожен працівник підпорядковується своєму безпосередньому керівнику, який виконує адміністративні та управлінські функції у межах свого відділу.

До організаційної структури ТОВ «ТАК» входять такі основні відділи:

а) відділ збуту — займається первинним консультуванням клієнтів, визначенням їхніх потреб та реалізацією продукції;

б) відділ технічної підтримки — надає додаткові консультації клієнтам, допомагає під час впровадження продукту, проводить навчання користувачів та супроводжує клієнтів у процесі роботи з програмним забезпеченням;

в) відділ розробки — відповідає за вдосконалення продуктів, усунення недоліків і створення нових рішень.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТАК» показує, що управління бухгалтерською та фінансовою діяльністю є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Воно охоплює сукупність принципів, методів і форм управління фінансовими процесами компанії.

Управління фінансово-обліковою діяльністю включає використання різних методів і заходів регулювання фінансової сфери підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та ринкової вартості.

Одним із основних економічних показників діяльності ТОВ «ТАК» є виручка. Товарообіг характеризує процес реалізації товарів і послуг, а дохід підприємства формується за рахунок грошових надходжень від продажу продукції та надання послуг.

Аналізуючи загальний товарообіг ТОВ «ТАК» за даними таблиці 2.2, можна зробити висновок, що протягом трьох років обсяги виручки змінювалися нерівномірно. Це пояснюється зміною цін на програмні продукти та розширенням асортименту ІТ-рішень компанії. Найбільший попит на продукцію та послуги підприємства спостерігається у II–III кварталах. Наприклад, у III кварталі 2022 року цей показник становив 28,81 %, що було найнижчим значенням, тоді як у II кварталі 2024 року він зріс до 33,01 %.

Таблиця 2.2

Аналіз товарообігу ТОВ «ТАК» з загального обсягу у діючих цінах

Квартал	2022		2023		2024		Темпи зміни, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2022/ 2021	2023/ 2022
I	98,25	22,11	80,30	20,86	130,22	20,92	81,73	162,16
II	115,00	25,87	120,73	31,37	205,52	33,01	104,98	170,23

III	128,06	28,81	100,45	26,10	180,35	28,97	78,43	179,54
IV	103,05	23,19	83,36	21,66	106,35	17,08	80,89	127,57
Разом	444,36	100	384,84	100	622,44	100	78,50	161,73

Без раціонального управління фінансовими ресурсами неможливе ефективне управління підприємством. Було проведено дослідження фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК» для початку наведемо таблицю з розподілом функціональних обов'язків на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виконання функцій фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
Стратегічне управління	обґрунтування стратегії фінансового розвитку підприємства	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування розширення асортименту ІТ рішень	
	обґрунтування підвищеного економічного, конкурентоспроможного рейтингу підприємства	
Планування	прогнозування грошових надходжень і напрямки їх раціонального використання	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування фінансових потреб на поточний рік і перспективу	
	визначення ступеня ризику, його ймовірності та розміру	
Управління кругообігом коштів	забезпечення безперервного кругообігу коштів і стійкого фінансового стану підприємства	директор
Управління фінансуванням та кредитуванням	вибір раціональних форм фінансування і кредитування, грошових вкладів	директор
	розрахунки з партнерами	менеджер по партнерам
Контроль за виконанням показників	збір необхідної інформації та розрахунки й аналіз показників фінансової стійкості підприємства	директор, менеджер - маркетолог

В результаті дослідження можна побачити, що найбільшу кількість функцій фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК» покладено на керівника компанії, це пов'язано з невеликою кількістю працівників, що працюють в

компанії. Характеристику системи фінансового планування та фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика системи фінансового планування ТОВ «ТАК»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства	директор
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за окремими питаннями фінансової діяльності	директор, менеджер по партнерам, керівник відділу продажів
Оперативне планування	Розробка і доведення до менеджерів з продажу, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань за всіма питаннями фінансової діяльності	

Характеристика фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК»

Види фінансового контролінгу	Контрольний період	Основна сфера контролінгу	Хто виконує
Стратегічний	Квартал, рік	Контроль фінансової стратегії та її показників	директор
Поточний	Місяць, квартал	Контроль поточних фінансових планів	
Оперативний	Декада, місяць	Контроль бюджетів	—

Для визначення ефективності управління фінансами ТОВ «ТАК» необхідно провести аналіз його фінансового стану на основі даних звітності, який показує питому вагу статей балансу у загальному його підсумку. Вертикальний аналіз балансу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз ТОВ «ТАК» за 2022–2024 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2022	2023	2024	2023 -2022	2024 -2023
Актив					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Основні засоби	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	82,4	0	82,4
Виробничі запаси	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15,11	0	26,62	-15,11	26,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,45	0,44	0,88	-0,01	0,44
Гроші та їх еквіваленти	83,9	99,4	16,69	15,5	-82,7
Витрати майбутніх періодів	0,45	0,08	0	-0,37	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,63	4,48	1,76	-3,15	-2,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	77,09	87,62	94,50	10,53	6,88
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	4,73	2,78	1,58	-1,95	-1,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,53	5,11	2,14	-5,42	-2,97
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

Згідно з таблицею можна зробити наступні висновки, найбільшу частку активів балансу у 2023 році становлять гроші та їх еквіваленти (у 2022 році – 83,9%, у 2023 році – 99,4%, у 2024 році – 16,69%) та дебіторська заборгованість за товари, робоча сила, послуги у 2024 році (у 2022 році – 15,11%, у 2023 році –

0%, у 2024 році – 26,62%). І найменша частка – вартість майбутніх періодів (у 2022 році – 0,45%, у 2023 році – 0,08%, у 2024 році – 0%).

Щодо зобов'язань балансу, то найбільшу частину займає нерозподілений прибуток: у 2022 році – 77,09%, у 2023 році – 87,62%, у 2024 році – 94,50%, а найменша частка поточних зобов'язань за товари та послуги: у 2022 році – 4. %, у 2023 році – 2,78%, у 2024 році – 1,58%.

Успішна діяльність ТОВ «ТАК» в умовах ринкової економіки можлива лише за умови її орієнтації на потреби та вимоги споживачів та їх задоволення, тобто якщо концепція управління підприємством стає маркетинговою.

2.2 Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність компанії

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «ТАК». Такий аналіз є одним із найбільш поширених підходів, який дозволяє комплексно оцінити стан підприємства та умови його функціонування.

У процесі діагностики можна визначити взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Для цього доцільно використати SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це метод дослідження, який дає змогу встановити зв'язки між основними сильними та слабкими сторонами ТОВ «ТАК», а також можливостями і загрозами, що впливають на діяльність підприємства. Отримані результати надалі використовуються для формування та вибору ефективних стратегій розвитку компанії.

SWOT-аналіз є інструментом для систематизації та оцінки наявної інформації. Він не дає готових управлінських рішень, проте допомагає впорядкувати дані та сформулювати обґрунтовані висновки на основі проведеного аналізу. За допомогою SWOT-аналізу можна визначити основні стратегії

розвитку ТОВ «ТАК» з урахуванням особливостей підприємства, його адаптації до зовнішнього середовища та можливостей впливу на нього.

Під час проведення SWOT-аналізу для ТОВ «ТАК» важливо чітко визначити межі дослідження, правильно розмежувати елементи аналізу, зберігати об'єктивність та використовувати різноманітні джерела інформації. Також необхідно уникати нечітких і неоднозначних формулювань. До проведення SWOT-аналізу бажано залучати ключових працівників підприємства, оскільки саме вони можуть найбільш точно визначити сильні та слабкі сторони компанії.

Якість аналізу можна підвищити шляхом залучення сторонніх фахівців, які не є працівниками ТОВ «ТАК». Вони можуть виступати незалежними експертами, об'єктивно оцінювати запропоновані рішення та за допомогою додаткових запитань допомагати підприємству переглядати власну політику та напрямки діяльності.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає виконання кількох основних етапів, одним із яких є визначення сильних і слабких сторін підприємства. У таблиці 2.7 наведено фактори, що визначають сильні та слабкі сторони ТОВ «ТАК».

Таблиця 2.7

Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТОВ «ТАК»

<i>Сфера функціонування</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Розробка	Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	Нестача обігових коштів
	Ефективна система якості рішення	Присутність некваліфікованих спеціалістів
	Чітко вироблені стратегічні альтернативи	Занадто вузький асортимент ІТ рішень
	Високий рівень якості технологій рішень	Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
Персонал	Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	Застаріла система управління та стимулювання праці
		Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу

	Висока продуктивність праці	Висока плинність кадрів
Маркетинг	Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	Ефективна організація збуту	Низький рівень організації маркетингової діяльності
Організація управління	Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
Фінанси		Обмежені інвестиційні можливості
Імідж підприємства	Компетентність керівника компанії	Недосконале обладнання для офісів
	Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	

Отже, після проведення аналізу факторів макросередовища ТОВ «ТАК» можна зробити висновок, що кількість негативних факторів дещо переважає над позитивними: 42 негативні проти 41 позитивного. Водночас оцінка внутрішнього середовища підприємства показала кращі результати, оскільки сильні сторони компанії були оцінені у 50 балів, тоді як слабкі — у 33 бали.

На основі проведеного аналізу підприємству доцільно використовувати власні сильні сторони для протидії зовнішнім загрозам, а не лише зосереджуватись на збільшенні обсягів реалізації продукції. Тобто компанії варто обрати стратегію утримання та захисту своїх ринкових позицій. У певних ситуаціях підприємство може застосовувати активні дії для завоювання окремих ринкових сегментів, однак основна увага має бути спрямована на зміцнення конкурентних позицій, захист від конкурентів та підготовку до майбутніх умов, коли ринкові можливості переважатимуть загрози.

Визначення власних сильних і слабких сторін ТОВ «ТАК»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система якості рівень	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1
4. Високий рівень якості ІТ рішень	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-2
7. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	+4	7. Висока плинність кадрів	-3
8. Ефективна організація збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+4	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
10. Компетентність керівника підприємства	+5	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+4	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Це – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

В таблиці 2.9 наведемо фактори можливостей і загроз, а також запропоновано систему заходів дій підприємства з реалізації можливостей і

зниження загроз. В результаті проаналізувавши оцінку факторів макросередовища на ТОВ «ТАК» можна побачити, що переважають загрози (41-позитивних факторів, 42-негативних факторів).

Таблиця 2.9

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «ТАК»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали**
1	2	3	4	5
Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	□	-	7
	2. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	□	-	6
	2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	=	+	5
	3. Темп інфляції.	□	-	5
	4.Рівень безробіття.	□	-	4
	5.Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	□	-	3
Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	=	-	4
Науковотехнічні та технологічні	1.Інновації в технології.	□	+	8
	2.Інновації в менеджменті.	□	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	□	+	6
Демографічні	1.Вікова структура населення.	□	-	2
	2.Чисельність працездатного населення країни (регіону).	□	-	4
Соціальнокультурні	1. Освітній рівень.	□	+	6
	2.Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум).	=	+	2

*Оцінка тенденції до зміни: □ - зниження, □ - підвищення, = - без змін

****Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатись шкалою: вплив відсутній – 0, вплив слабкий – 0-2, вплив помірний – 2-4, вплив сильний – 5-8, вплив дуже сильний – 8-10**

До такого незадовільного рівня компанію привели: нестабільне політичне, економічне середовище, демографічні зміни. Тому, компанія повинна використовуючи всі свої можливості, здійснити заходи щодо усунення негативних чинників. Вплив факторів і дії ТОВ «ТАК» проаналізовано у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Вплив факторів і дії ТОВ «ТАК»

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії підприємства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1. Можливості (позитивні)		Використовуючи високий
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	5	освітній рівень людей країни (регіону), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику. Завдяки
1.2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	5	впровадженню інновацій
1.3. Інновації в технології.	8	розширити асортимент
1.4. Інновації в менеджменті.	6	продукції. Також розширити
1.5. Інновації в маркетингу.	6	мережу збуту та намагатись
1.6. Освітній рівень.	6	тримати позицію на
1.7. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	5	міжнародному ринку .
Всього	41	

2. Загрози (негативні)		Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей.
2.1.Рівень політичної стабільності суспільства.	7	
2.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	6	Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни.
2.3. Темп інфляції.	5	
2.4. Рівень безробіття.	4	
2.5. Рівень оподаткування.	7	
2.6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	3	Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати. Рекламувати товари, які розробляються.
2.7. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	4	Стимулювати надання послуг за допомогою партнерів, здійснювати бартер. Шукати нові напрямки діяльності.
2.8.Вікова структура населення.	2	
2.9.Чисельність працездатного населення країни (регіону)	4	
Всього	42	

Практика розробки стратегій на різних підприємствах свідчить про те, що компанії зазвичай не використовують лише одну стратегію. Найчастіше загальна стратегія підприємства формується шляхом поєднання кількох стратегічних напрямів.

Етап розробки стратегії спрямований на конкретизацію загальної стратегії відповідно до цілей розвитку підприємства. Для цього можуть застосовуватися різні методи, зокрема використання стратегічних цілей, завдань розвитку та різноманітної стратегічної інформації.

Завершальним етапом вибору стратегії розвитку є аналіз і оцінювання можливих альтернатив. Основне завдання цього процесу полягає у виборі такої стратегії, яка забезпечить підприємству найбільшу ефективність та прибутковість у майбутньому. Вибір стратегії повинен базуватися на чітко сформованій концепції розвитку підприємства, оскільки обрана стратегія суттєво впливає на діяльність компанії та значною мірою визначає управлінські рішення на тривалий період.

Саме тому кожна стратегічна альтернатива потребує детального аналізу та оцінки. При цьому необхідно враховувати різні фактори, зокрема рівень ризику,

попередній досвід використання стратегій, часовий фактор та інші важливі умови.

Отже, аналіз можливих стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей діяльності підприємства, ринкової ситуації та поведінки конкурентів дозволяє запропонувати для досліджуваного підприємства такі стратегії, як «стримане зростання», «диференціація» та «удосконалення існуючої діяльності».

2.3 Дослідження конкурентних позицій компанії

У сучасних умовах розвитку бізнесу щороку з'являється все більше нових підприємств, які створюються переважно для задоволення потреб певних груп споживачів. Проте значна частина таких компаній через деякий час припиняє свою діяльність через високий рівень конкуренції. Саме тому для успішного функціонування на ринку підприємству необхідно бути конкурентоспроможним та вміти правильно формувати стратегічні цілі розвитку.

Управління конкурентоспроможністю є важливою складовою ефективного розвитку підприємства. Для забезпечення такого управління необхідно проводити кількісну оцінку конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства з урахуванням усіх факторів впливу. Без проведення такої оцінки заходи щодо підтримки та підвищення конкурентоспроможності можуть бути необґрунтованими та неефективними.

Для ТОВ «ТАК» конкурентоспроможність означає успішну діяльність на ринку завдяки ефективній роботі всіх підрозділів підприємства як єдиної системи. Одним із найбільш доцільних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз.

На результативність діяльності підприємства впливає велика кількість факторів, зокрема ресурси компанії. Оцінювання ефективності діяльності підприємства передбачає аналіз того, наскільки раціонально використовуються ці ресурси. Одним із важливих завдань як для підприємства, так і для держави

загалом є створення сучасних програмних продуктів для автоматизації сфери HORECA та підвищення якості IT-рішень з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Посилення конкуренції між розробниками програмного забезпечення змушує компанії постійно шукати нові способи впливу на споживачів. Одним із таких способів є розробка сучасних IT-рішень із покращеними характеристиками та високою якістю.

Досвід успішних компаній підтверджує, що якість продукції є одним із ключових чинників конкурентоспроможності. Проте, окрім якості, на можливості реалізації продукції впливає багато інших факторів, які стосуються не лише самого товару, а й діяльності підприємства та економічного стану країни загалом.

В умовах ринкової економіки ТОВ «ТАК», яке працює у сфері надання послуг та розробки програмних рішень, не може тривалий час залишатися конкурентоспроможним, орієнтуючись лише на якість продукції. Підприємству також необхідно враховувати загальні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Під час виходу на нові ринки, появи нових конкурентів, розширення асортименту або модернізації технологій важливо оцінювати діяльність підприємства в цілому, а не лише окремий продукт.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є основою для планування подальшої діяльності та формування стратегії розвитку. Для ефективного функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності необхідна система оцінювання, яка враховуватиме інтереси підприємства, інвесторів, споживачів і держави. Саме тому важливим є використання об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТАК».

Поняття «конкурентоспроможність» можна визначити як здатність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність і успішно реалізовувати свої товари чи послуги на конкурентному ринку. Це забезпечується сукупністю ресурсів та інструментів, які має підприємство.

Розробка і впровадження конкурентоспроможних ІТ-рішень та послуг є показником ефективності діяльності компанії, її здатності раціонально використовувати фінансові, виробничі та трудові ресурси.

З урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ТАК» можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози для його діяльності. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, який є одним із найбільш поширених методів оцінювання середовища функціонування підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу підприємству можна запропонувати конкретні стратегії, спрямовані на посилення сильних сторін та використання можливостей, а також на мінімізацію впливу слабких сторін і загроз для забезпечення конкурентних переваг.

Наприклад, досвід роботи компанії на ринку разом із впровадженням нових технологій дає можливість розширити асортимент послуг та підвищити їх якість. Інтеграція з ТОВ «CHECKBOX», яке є розробником програмного забезпечення для РРО, дозволить клієнтам у сфері HORECA значно скоротити витрати. Відповідно до чинного законодавства України, підприємства, які здійснюють продаж товарів чи надають послуги, повинні використовувати реєстратори розрахункових операцій, вартість яких становить близько 8000 грн. Використання програмного рішення від «CHECKBOX» дозволяє уникнути необхідності придбання традиційного РРО, спрощує процес налаштування та передачі звітності до податкових органів.

Крім того, інтеграція буде доступною не лише для локальних, а й для хмарних рішень, що створює додаткові конкурентні переваги для ТОВ «ТАК». Це також сприятиме популяризації програмних продуктів компанії та збільшенню її прибутків. Розвиток сучасних рекламних технологій допоможе підприємству реалізувати ефективну маркетингову політику та залучити нових клієнтів. Водночас постійне підвищення професійного рівня працівників позитивно вплине на ефективність діяльності компанії та якість наданих послуг. Перспективним напрямом також є збільшення попиту на програмні рішення

серед державних установ та розширення сфери використання продуктів компанії не лише у HORECA, а й у навчальних закладах.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналіз ТОВ «ТАК»

	Можливості	Загрози
	-розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс»; -оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; -розвиток рекламних-технологій; -збільшення попиту на продукцію в державних установах	-зниження купівельної спроможності населення; - проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; - зростання темпів інфляції - час для навчання персоналу нового функціоналу
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
-досвід роботи на ринку; -широкий асортимент надаваних послуг; -широкий радіус обслуговування; -значна кількість постійних клієнтів -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників	- досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; -розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів	- привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів; -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг
Слабкі сторони	Слабкість та можливість	Слабкість та загрози
-зменшення ринкової частки; -відсутність чіткої системи оплати праці; - недостатньо ефективна робота з клієнтами - добір та навчання нових працівників	-покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами	-оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу

Якщо компанія також зможе запропонувати послуги з контролю системи харчування в закладах освіти, це буде вигідним рішенням як для держави, яка фінансує шкільне харчування в Україні, так і для батьків учнів.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах для цієї ІТ-компанії найбільш доцільною є стратегія розвитку ринку та збереження конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»

3.1 Практичні рекомендації щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю компанії

За результатами проведеного дослідження напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» можуть бути визначені через виокремлення його сильних сторін і наявних можливостей, виявлених за допомогою SWOT-аналізу.

На цій основі сформовано основні стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності підприємства на найближчу перспективу.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечує стабільне функціонування компанії в умовах будь-яких змін зовнішнього середовища — економічних, політичних, соціальних та інших. Управління конкурентоспроможністю підприємства є складною багатофункціональною системою, що включає взаємопов'язані елементи, зокрема механізми контролю рівня конкурентоспроможності та відповідні управлінські підсистеми (рис. 3.1). У зв'язку з цим, для обґрунтування вибору корпоративної стратегії необхідно здійснювати аналіз у межах матриці загальних конкурентних стратегій, враховуючи сформовані конкурентні переваги підприємства, такі як перевага у витратах або диференціація.

Синергетичний ефект у системі управління конкурентоспроможністю досягається завдяки глибокій перебудові організаційно-економічної структури управління, створенню центрів прибутку та результативності, впровадженню підприємницьких підходів у внутрішнє управління, а також комплексній реорганізації всієї системи внутрішнього менеджменту компанії.

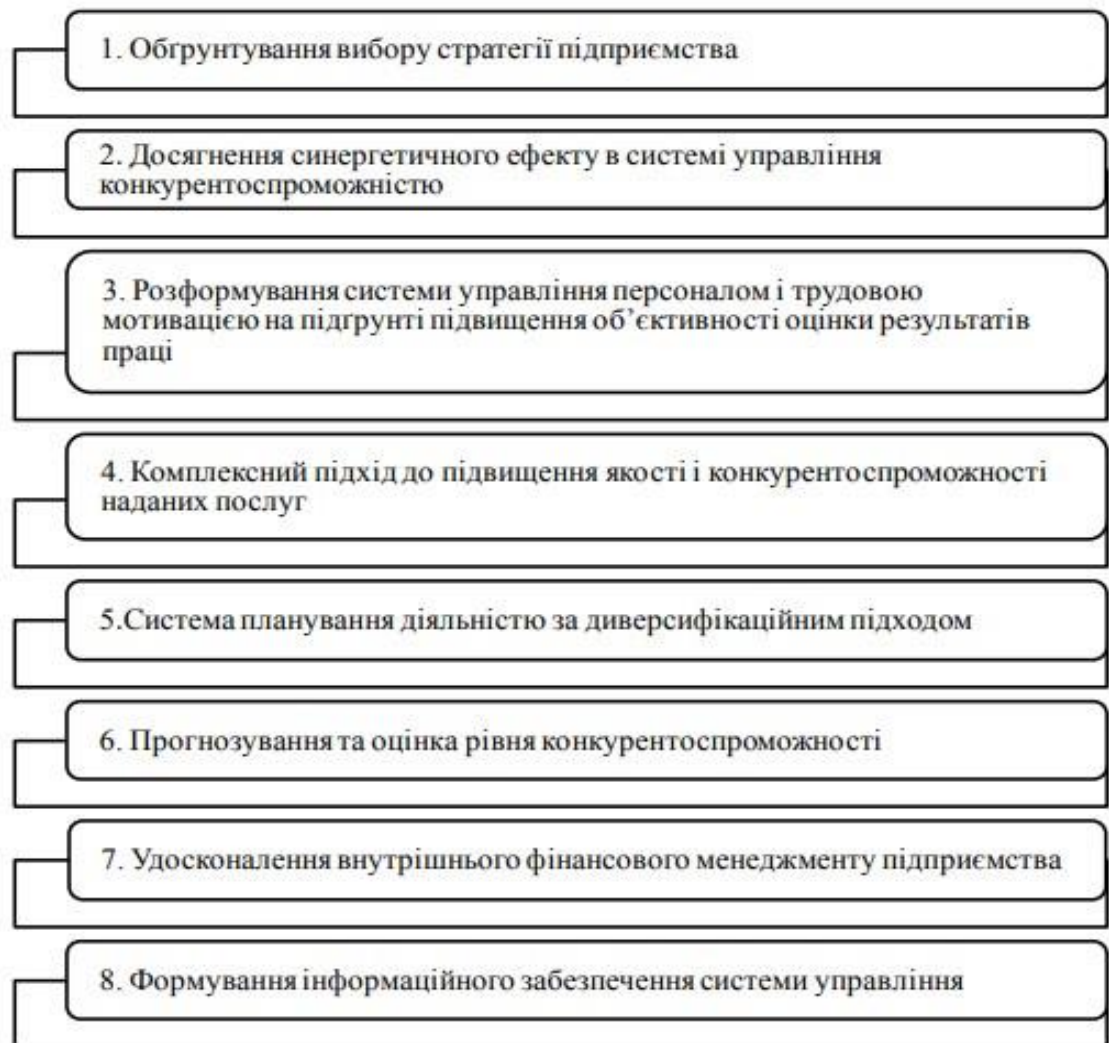


Рис. 3.1 Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю компанії

Удосконалення системи управління персоналом та мотивації праці передбачає підвищення об'єктивності оцінювання результатів роботи, створення сприятливих умов для творчої діяльності, вдосконалення механізмів мотивації та відповідальності з метою забезпечення конкурентоспроможності, а також оновлення системи навчання і підготовки кадрів відповідно до вимог стратегічного управління.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства має комплексний характер, тому недооцінка будь-якого із його елементів може призвести до втрати позицій на ринку. Адже кінцевою метою будь-якої діяльності компанії є досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства формується також на макрорівні через взаємодію з державними та суспільними інституціями. Це дає змогу компанії ефективніше функціонувати, сприяє позитивним економічним процесам та забезпечує соціальну стабільність. Залежно від особливостей діяльності підприємства система управління конкурентоспроможністю має свою специфіку, яка полягає в тому, що людина виступає одночасно і суб'єктом, і об'єктом управління.

Основні характеристики організаційно-економічних і технічних систем подано на рис. 3.2.

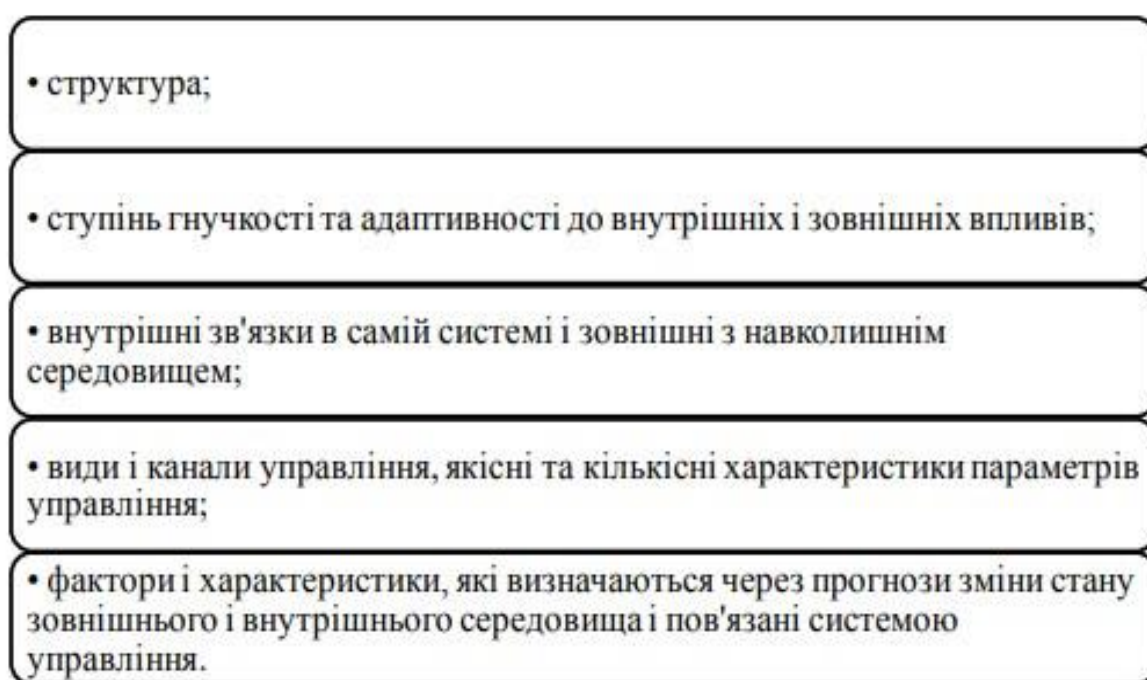


Рис. 3.2 Основні характеристики управління конкурентоспроможністю компанії

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає у формуванні та реалізації управлінських рішень у процесі створення і зміцнення конкурентних переваг. Система управління конкуренцією дає змогу цілеспрямовано впливати на рівень конкурентоспроможності послуг ТОВ «ТАК» у порівнянні з компаніями-конкурентами, що в результаті забезпечує стабільне зростання прибутку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується через сукупність індивідуальних конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та забезпечують стабільну діяльність компанії. До таких переваг належать:

- а) розширення та вдосконалення асортименту ІТ-рішень, які пропонує підприємство;
- б) впровадження нових технологій, зокрема інтеграція з партнерами у сфері HORECA;
- в) реалізація заходів для підвищення рівня лояльності клієнтів;
- г) участь у галузевих виставках у сфері HORECA.

Першим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» є розширення та оновлення асортименту ІТ-рішень. Це необхідно для досягнення основних цілей будь-якого підприємства — задоволення потреб клієнтів і збільшення прибутковості.

Другий напрям передбачає розвиток нових технологій, зокрема інтеграцію з іншими компаніями у сфері HORECA. Це сприятиме формуванню більш довірливого ставлення потенційних клієнтів під час вибору рішень для автоматизації бізнесу.

Зокрема, інтеграція з ТОВ «CHECKBOX» надає конкурентну перевагу перед компаніями, які не мають програмного РРО. Це дозволяє привернути додаткову увагу клієнтів до продукту, оскільки така співпраця дає можливість споживачам зекономити кошти та водночас підвищити ефективність бізнес-процесів, що сприяє зростанню прибутку компанії.

Третім напрямом підвищення конкурентоспроможності є посилення лояльності клієнтів. Для цього доцільно аналізувати результати опитувань клієнтів щодо якості обслуговування, їх готовності рекомендувати компанію та причин відповідних оцінок.

Такі опитування можна проводити після кожного звернення клієнта до технічного відділу. Оскільки використовується SIP-телефонія, всі дзвінки записуються, і після завершення розмови клієнту можна запропонувати оцінити

якість обслуговування та швидкість вирішення питання за шкалою від 0 до 5, а також рівень готовності рекомендувати компанію.

Результати такого опитування дозволяють визначити рівень відкритості клієнтів до компанії та фактори, які впливають на їх ставлення. Особливу роль відіграє робота персоналу, зокрема якість сервісу, швидкість реагування, компетентність спеціалістів та ввічливість у спілкуванні. Покращення цих показників сприятиме зростанню рівня клієнтської лояльності.

Четвертим напрямом підвищення конкурентоспроможності є участь у виставках та ярмарках у сфері HORECA.

Участь у виставках дозволяє:

- а) знаходити нових партнерів;
- б) підвищувати лояльність клієнтів;
- в) презентувати нові продукти та послуги;
- г) демонструвати та продавати весь асортимент продукції;
- д) пришвидшувати процес продажів;
- е) привертати увагу засобів масової інформації.

У сучасних економічних умовах виставки мають особливе значення, оскільки дозволяють оцінити стан ринку, визначити активні та зниклі компанії, а також зрозуміти тенденції розвитку галузі та поведінку конкурентів.

Також участь у виставках дає змогу компанії заявити про себе, краще зрозуміти потреби клієнтів, безпосередньо взаємодіяти з ними, відстежувати ринкові тенденції, вивчати інновації та отримувати зворотний зв'язок щодо своєї діяльності.

Підтверджено, що:

- а) витрати на укладання угод під час виставок у середньому на 40% нижчі, ніж поза ними;
- б) близько 90% осіб, що приймають рішення, вважають виставки найкращим джерелом інформації для закупівель;
- в) демонстрація продукції на виставці у 6 разів ефективніше впливає на продажі, ніж інші методи просування;

г) ефект від участі у виставці може зберігатися до 14 тижнів.

Отже, ключовими критеріями підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективність маркетингової діяльності, оновлення матеріально-технічної бази, а також своєчасна реалізація інвестиційних проєктів.

Кінцевим результатом ефективного управління конкурентоспроможністю є вибір оптимальної альтернативи, на основі якої керівництво розробляє детальний бізнес-план реалізації обраної стратегії.

3.2 Заходи щодо покращення якості обслуговування клієнтів для забезпечення конкурентоспроможності компанії

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» було прийнято рішення щодо впровадження нових технологічних рішень, зокрема інтеграції з ТОВ «ЧЕКСБОХ», а також запровадження системи оцінювання якості послуг для підвищення рівня лояльності клієнтів.

Розглянемо детальніше напрям розвитку нових технологій. «Checkbox» є програмним реєстратором розрахункових операцій (ПРРО), який може використовуватися замість традиційних касових апаратів у багатьох сферах торгівлі. Даний програмний продукт орієнтований на три основні категорії користувачів:

а) Малий бізнес — підприємці з невеликим обсягом продажів. Вони можуть користуватися веб-версією, чат-ботом або мобільним застосунком для формування чеків, їх друку або надсилання клієнту на електронну пошту.

б) Інтернет-магазини та сфера послуг. Для цієї категорії передбачено API, яке інтегрується в наявні системи. Оскільки значна частина замовлень в інтернет-магазинах оплачується при отриманні, класичні касові апарати не завжди зручні. Використання «Checkbox» дозволяє автоматично надсилати електронні чеки клієнтам після оплати.

в) Середній та великий роздрібний бізнес, для якого також доступне API-рішення, що може повністю замінити традиційні касові системи.

Таким чином, цей продукт фактично замінює фіскальні реєстратори та касові апарати, які зазвичай використовуються у бізнесі. Використання програмного рішення від Ultra IT дозволяє клієнтам заощадити кошти та час, оскільки відпадає потреба у придбанні фізичного касового обладнання та веденні додаткової облікової документації. Порівняння програмного та класичного фіскального реєстратора наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця ПРРО та фіскального реєстратора

СЧЕСКВОХ	Класичний фіскальний реєстратор
Немає витрат на придбання обладнання	Дорогі. Від 5000 грн. Обов'язкові витрати на заміну РРО кожні 7 років.
Низькі операційні витрати	Щомісячна оплата інформаційних послуг та сервісного обслуговування
Зручне управління касами, аналітика та інтеграція з внутрішніми системами	Треба вести книги обліку, пам'ятати про звітні, вручну відкривати та закривати зміни

За даними наведеної таблиці можна зробити висновок, що процеси відбуваються в автономному режимі. У разі інтеграції з «СЧЕСКВОХ» компанія зможе залучити значну кількість лояльних клієнтів, оскільки це дозволить у кілька разів спростити ведення бізнесу.

Для отримання конкурентної переваги над компаніями, які також використовують інтеграцію з «СЧЕСКВОХ», доцільно впроваджувати не лише локальні програмні рішення, але й хмарні технології. Такий підхід дозволить випередити конкурентів, що працюють виключно з локальними системами, адже більшість клієнтів прагнуть мінімізувати витрати на обладнання. У багатьох випадках їм достатньо лише планшета та браузера для ведення обліку бізнес-процесів і формування звітності для податкових органів. Детальніший опис програмного реєстратора розрахункових операцій подано на рисунках 3.3–3.5.

На рисунку 3.3 наведено діалогове вікно «Звіти».

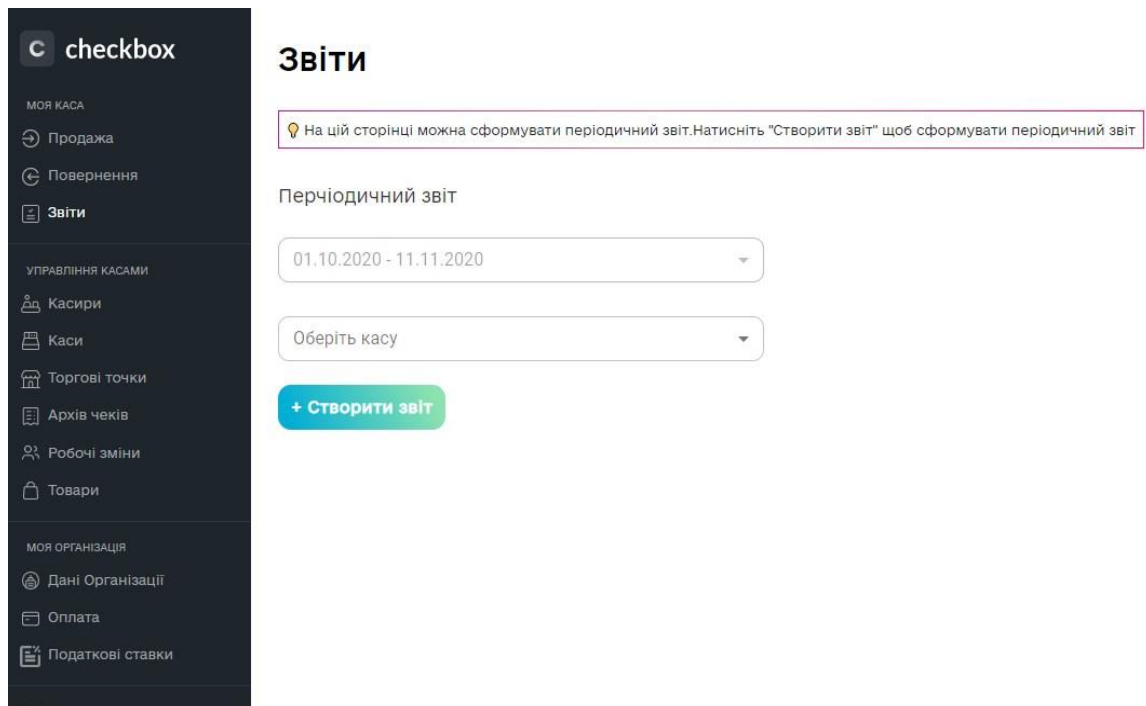


Рис. 3.3 Діалогове вікно «Звіти»

Діалогове вікно «Чеки» представлено на рисунку 3.4

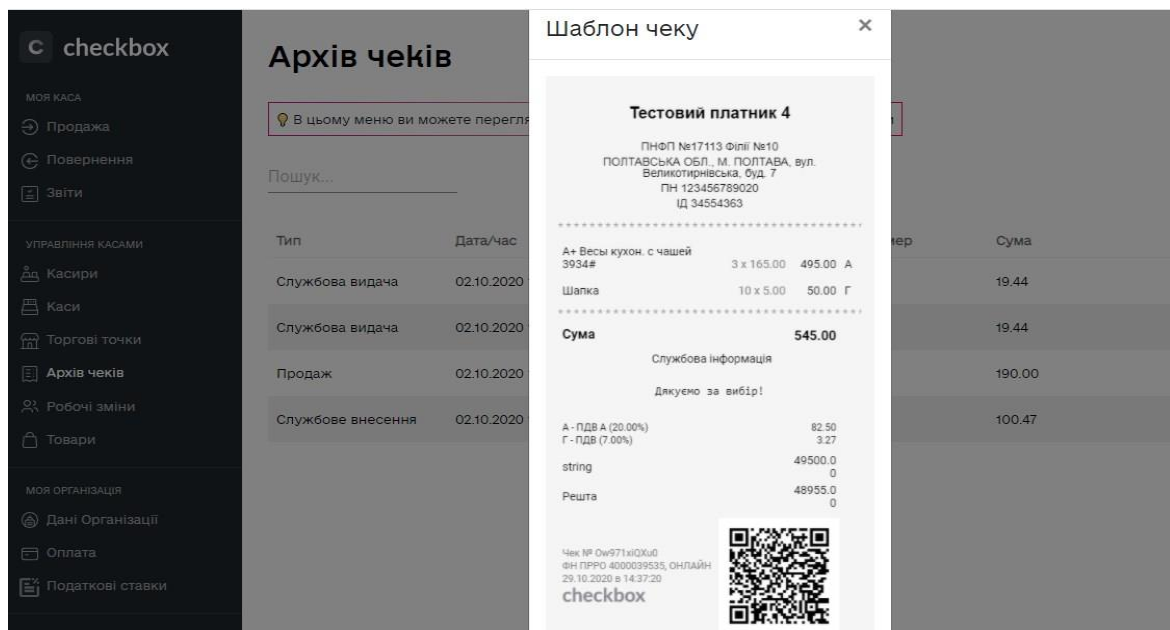


Рис. 3.4 Діалогове вікно «Чеки»

Діалогове вікно «Інструкції» наведено на рисунку 3.5

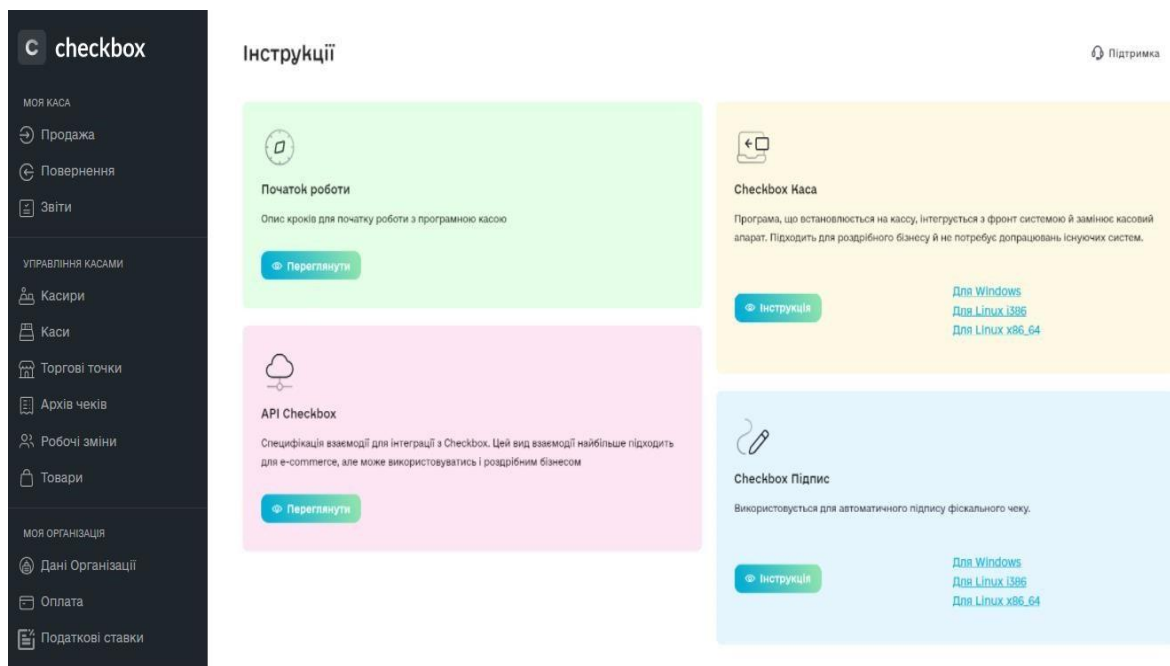


Рис. 3.5 Діалогове вікно «Інструкції»

На наступним, доцільно розглянути можливість впровадження системи рейтингу якості послуг з метою підвищення рівня утримання клієнтів.

Анкетування широко застосовується у світовій бізнес-практиці не лише для вирішення масштабних стратегічних завдань. Рівень задоволеності споживачів відображає, наскільки продукт або послуга компанії відповідає очікуванням клієнтів. Опитування дозволяє визначити, наскільки клієнт задоволений або незадоволений окремими характеристиками послуги чи продукту, а також послугою в цілому. Такі дослідження проводяться серед чинних клієнтів компанії — користувачів її продуктів і послуг.

Основні методи збору інформації включають:

- а) телефонне опитування;
- б) опитування за допомогою планшета;
- в) особисте інтерв'ю.

Для ТОВ «ТАК» найбільш характерним є проведення саме телефонних опитувань. Такі опитування дозволяють виявити приховані фактори, що впливають на рівень задоволеності клієнтів, визначити причини зниження або зростання попиту на ІТ-рішення та послуги, оптимізувати бізнес-процеси

відповідно до потреб сучасних споживачів, а також сформувані ефективні рекламні повідомлення та позиціонування під час запуску маркетингових кампаній.

Розробка анкети для клієнтів є поетапним процесом, який починається з визначення цілей дослідження. Вона має враховувати вікові та статеві особливості цільової аудиторії, її соціальний статус, споживчі звички та індивідуальні вподобання.

Анкети можуть надсилатися клієнтам електронною поштою або заповнюватися співробітником компанії під час телефонного інтерв'ю. Приклад анкети наведено на рисунку 3.6.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Анкета опитування клієнтів						
2	Назва контрагента	Контакт	Тип контрагента	Питання 1 Чи задоволені якістю обслуговування останнього звернення?	Питання 2 На скільки швидко було вирішене ваше звернення?	Питання 3 Чи будете ви рекомендувати компанію?	Середня оцінка опитування
3	Магазин Продуктів Катерина директор	632488569	клієнт	4	4	4	4,00
4	Магазин Філан Ана партнер	675362218	партнер	3	2	3	2,67
5	Магазин Урожай Петро власник	968523655	клієнт	5	5	5	5,00
6	Гораль Готель Марта власниця	502503645	клієнт	4	3	4	3,67
7	А хостел Олена директор	682226335	клієнт	2	0	1	1,00
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17	0 - не задовільно/дуже довго/ні						
18	5 - задовільно/доволі швидко/ так						

Рис. 3.6 Анкета оцінювання клієнтів (телефоне опитування)

Якщо розглядати варіант email-розсилки то анкета буде мати зовсім інший вигляд, і займе менше часу для опрацювання клієнтів. Отже, в ході опитування було опитано 100 клієнтів. З них 60% чоловічої статі, і 40% жіночої статі (рис. 3.7).



Рис.3.7 Діаграма статі клієнтів

45% опитуваних це директори, 45% – бухгалтери і 10% – адміністратори закладів (рис. 3.8).

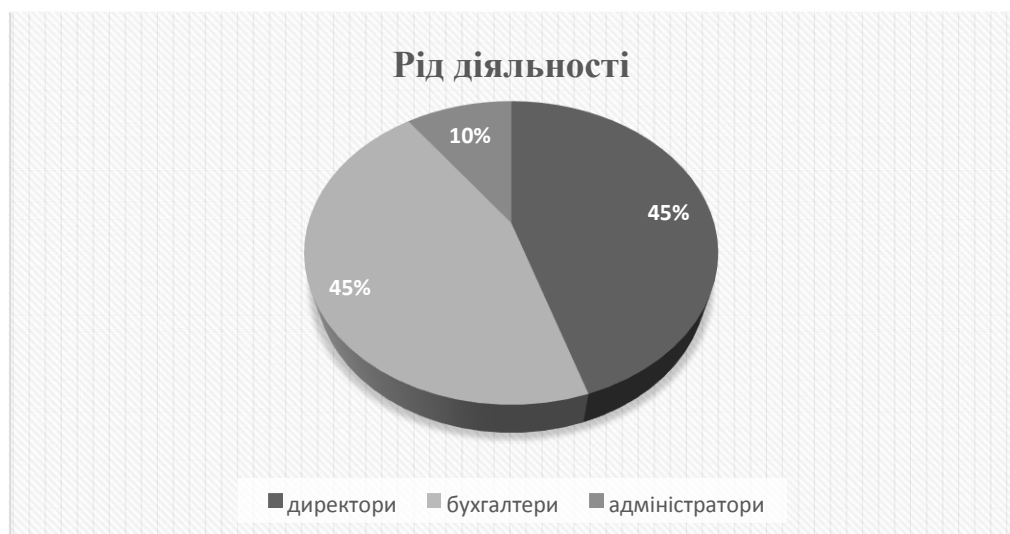


Рис. 3.8 Діаграма роду діяльності опитуваних

Аналізуючи діаграми, бачимо, що директори та бухгалтери порівно займаються питанням фінансових операцій на підприємствах.

77% опитаних використовували подібні продукти до співпраці з нашою компанією. Це свідчить про те що в минулих співпрацях з аналогічними підприємствами не влаштували їх потреби у використанні продуктів. А 23% – новачки на ринку та автоматизація обліку це для них перший досвід (рис. 3.9).

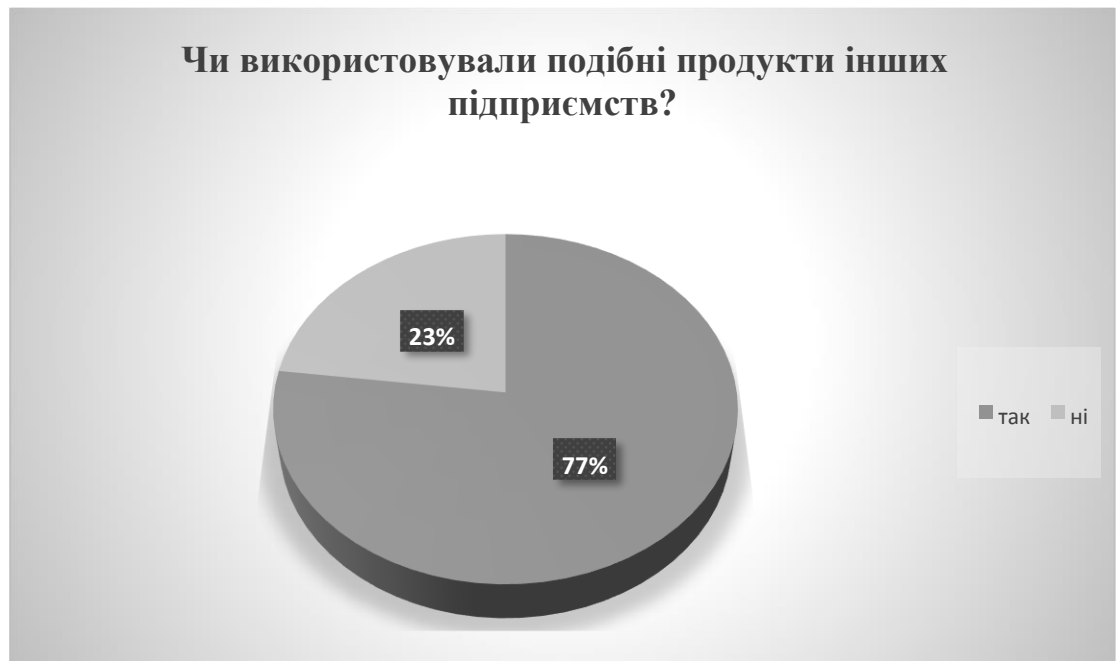


Рис. 3.9 Діаграма «Чи використовували аналогічні продукти»

Основна кількість опитаних клієнтів дізнались про нашу компанію з інтернету 79%, 12% опитаних звернулись за порадою знайомих, та 9% дізнались про нас з інших джерел (рис. 3.10).



Рис. 3.10 Діаграма «Джерела надходження»

Стосовно питання «Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними...» 15% відповіли набагато краще, 12% в чомусь краще, і 73% важко було відповісти на питання (рис. 3.11).

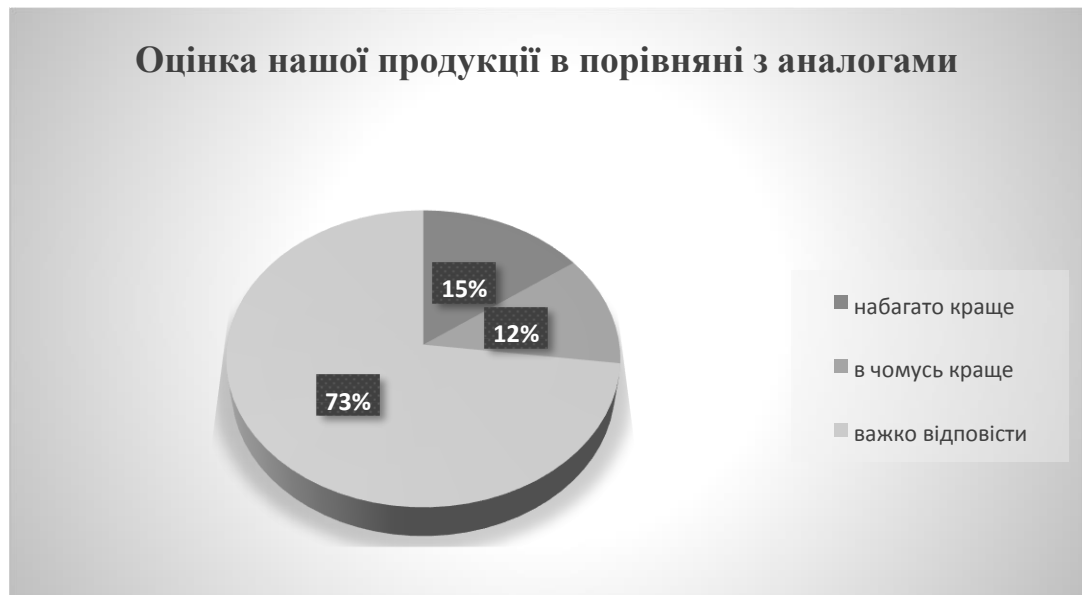


Рис. 3.11 Діаграма «Оцінка продукції»

На питання, «Яка на Вашу думку якість наших продуктів?» було отримано наступні відповіді (рис. 3.12).



Рис. 3.12 Діаграма «Якість продукції»

81% високий, 16% середній, і 3% низький, це пояснюється тим що були моменти з недоопрацювання деяких рішень. 65% клієнтів вважає, що обслуговування в нашій компанії відмінне, тобто оцінка 5 (рис. 3.13).



Рис. 3.13 Діаграма «Якість обслуговування»

На жаль зі 100% опитаних, 30% клієнтів дали негативну відповідь на питання про проблеми вирішення їхніх питань (рис. 3.14).

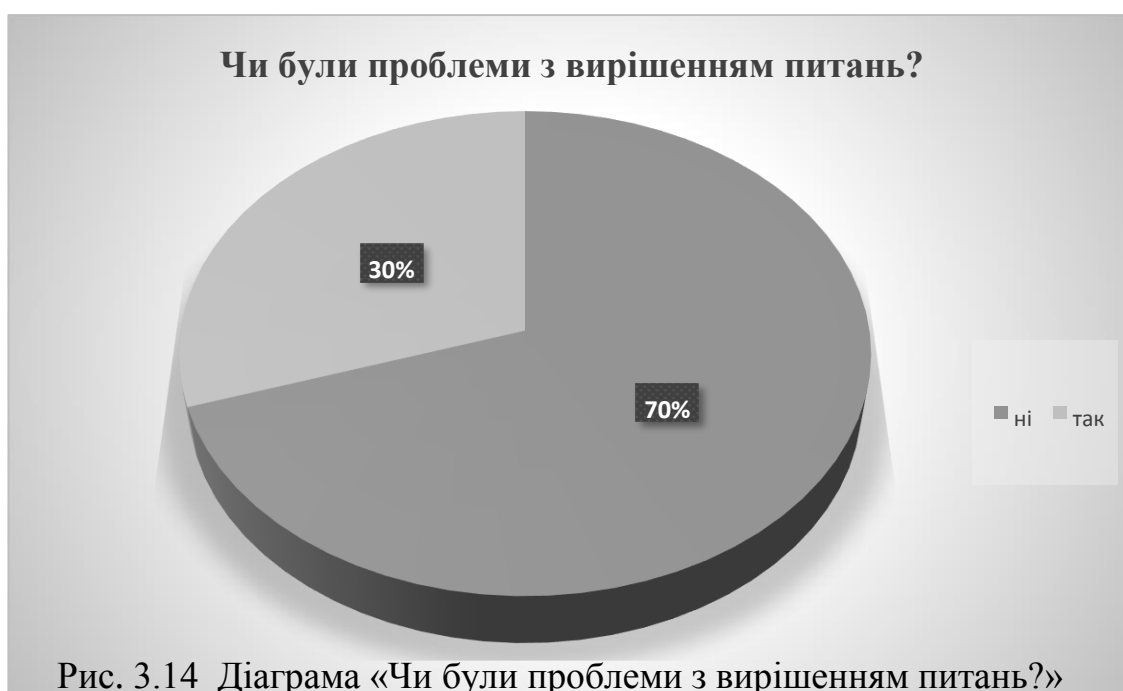


Рис. 3.14 Діаграма «Чи були проблеми з вирішенням питань?»

На питання чи порадили б нашу компанію 94% опитаних будуть рекомендувати послуги та рішення нашої компанії своїм друзям та знайомим.



Рис. 3.15 Діаграма «Рекомендація послуг та рішень компанії»

На завершення, було поставлено ключове запитання: «Що, на вашу думку, компанія «ТАК» може зробити для підвищення вашого рівня задоволеності?», на що найчастіше відповідали — збільшити кількість знижок на бізнес-послуги.

Отже, за підсумками опитування можна зробити висновок, що клієнти загалом задоволені послугами та програмними рішеннями, які надає ТОВ «ТАК». Більшість респондентів планують і надалі співпрацювати з компанією та рекомендувати її своїм знайомим і друзям, які в майбутньому можуть розпочати власний бізнес. У разі подальшого підвищення якості обслуговування, усунення недоліків програмних продуктів та впровадження сучасних маркетингових інструментів є висока ймовірність зростання клієнтської бази та збільшення прибутку компанії.

Маркетингова підготовка сучасного управлінця має забезпечувати знання, які дозволяють оцінювати ринок, його потенційні можливості та ризики для ТОВ «ТАК», визначати сильні та слабкі сторони підприємства й своєчасно

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, на основі отриманих знань керівник повинен уміти формулювати цілі, розробляти стратегію та тактику їх досягнення, а також забезпечувати контроль виконання запланованих заходів.

З огляду на високу насиченість ринку, вже недостатньо лише створити новий продукт, встановити на нього оптимальну ціну та вибрати канали збуту. Все більшого значення набуває четвертий елемент комплексу маркетингу — просування продукції, тобто система комунікаційних заходів. Маркетингові комунікації компанії спрямовані на інформування, переконання та нагадування споживачам про продукт, підтримку продажів і формування позитивного іміджу підприємства. Система маркетингових комунікацій включає: а) рекламу; б) персональний продаж; в) стимулювання збуту.

Оцінку маркетингової діяльності ТОВ «ТАК» можна здійснити за показниками, наведеними в таблиці 3.2. З її аналізу видно, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються достатньою мірою. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно впроваджувати нові ІТ-рішення.

Таблиця 3.2

Оцінка маркетингової активності ТОВ «ТАК», 2024 р.

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	3
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	2
Рівень контролю якості продукції	3
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	23

Примітки до таблиці:

- 1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;
- 2 – часте, але нерегулярне використання;
- 3 – систематичне використання елементу

ТОВ «ТАК» реалізувала активну рекламну кампанію, оскільки вона є найпопулярнішою і широко використовується складовою системи маркетингових комунікацій.

Проведення рекламної кампанії на ТОВ «ТАК» передбачає:

- а) визначення цільової аудиторії;
- б) вибір засобів розповсюдження реклами;
- в) створення рекламного звернення.

Ціновою аудиторією є споживачі які відкривають, або вже мають власний бізнес і хочуть його автоматизувати. Застосовуються такі канали розповсюдження як: а) соціальні мережі; б) таргет; в) емейл-розсилка постійним клієнтам. Час виходу реклами наведено на таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Частота виходу реклами

Засоби розміщення реклами	Дні виходу	Час виходу	Кількість разів на місяць											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2025 р.														
Соц. Мережі/таргет	ПН-ПТ	15:00	22	20	25	18	22	23	25	25	15	15	20	25
Емейл - розсилка	ПН,СР	10:00	10	5	15	10	10	5	10	10	5	10	10	15

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на рекламу

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
2020 р.			
Таргет	58	255	14 790
Контекстна реклама	60		15 300
Емейл - розсилка	56,5		14 407,5
Всього	174,5		44500

Стимулювання збуту є важливою складовою комунікаційної політики компанії. ТОВ «ТАК» планує впроваджувати різні види знижок на програмні

рішення. Додатково значний стимулюючий ефект можуть мати проведення лотерей та конкурсів для клієнтів. Також передбачається участь у галузевих виставках, які організовує Торгово-промислова палата України. Це дає змогу знаходити нових партнерів для реалізації продукції, залучати клієнтів, покращувати імідж компанії та вирішувати інші маркетингові завдання.

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг ТОВ «ТАК» у 2024 році становив 518 700 грн. Активізація маркетингової діяльності дасть змогу збільшити чистий дохід у 2025 році приблизно на 17% (тобто на 88 179 грн). Загальні витрати на маркетингові заходи становлять 44 500 грн. Очікуваний ефект від впровадження маркетингових заходів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ефективність маркетингових заходів

Вид заходу	Витрати за рік грн	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік грн,	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік %
Рекламна кампанія	44 500	88 179	17

Отже, ефективність запропонованого заходу становить $88\,179 - 44\,500 = 43\,679$ грн



Рис. 3.16 Ефективність маркетингових заходів

Відповідно наведених даних, можна зробити висновок, що реалізація зазначених маркетингових заходів матиме позитивний ефект для компанії, зокрема сприятиме зростанню чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) та розширенню клієнтської бази.

Також у компанії функціонує постійна система знижок «Пожертвуйте 20% від вартості програми», яка передбачає, що при оплаті оренди програмного забезпечення або технічної підтримки на річній основі клієнт отримує економію у розмірі 20%. Така пропозиція є привабливою для більшості замовників. Постійна співпраця з клієнтами дозволяє підтримувати стабільний рівень прибутку та залучати нових споживачів як через рекламні кампанії, так і через рекомендації існуючих клієнтів.

Таким чином, ефективне поєднання різних рекламних інструментів з іншими елементами системи маркетингових комунікацій ТОВ «ТАК» дозволить сформувати дієвий механізм просування на внутрішньому ринку України та забезпечити збереження позицій на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження, оцінки конкурентоспроможності компанії «ТАК», можна зробити наступні висновки:

1. На основі проведеного аналізу наукових публікацій встановлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі, виробники, інвестори, держава.

З метою точної оцінки дослідження конкурентоспроможності підприємства слід розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності – в переважній більшості кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на відповідних параметрах.

2. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

3. Протягом 2022 – 2024 років ми спостерігаємо коливання чистого доходу від реалізації продукції у ТОВ «ТАК» у 2022 році – 370,3 тис. грн., у 2023 році – 320,7 тис. грн., у 2024 році – 518,7 тис. грн. Це свідчить про те, що у компанії були зміни в специфіці роботи, збільшення прибутку у 2024 році слугує тим що відбувся потік клієнтів, та підвищення цін на продукцію на рівень з конкурентами, та впровадження нового асортименту .

4. Загалом ТОВ «ТАК» має значні перспективи для зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. До сильних сторін відноситься досвід роботи на ринку, широкий асортимент надаваних послуг, значна кількість постійних клієнтів, широкий радіус обслуговування.

До слабких сторін можна віднести зменшення ринкової частки, недостатньо ефективна робота з клієнтами, добір та навчання нових працівників.

До можливостей належать потенціал виходу на зовнішні ринки, розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс», розвиток рекламних технологій, збільшення попиту на продукцію в державних установах.

5. Для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» можна виділити перелік наступних рекомендацій: рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю; рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів; рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності.

6. За проведеними дослідженнями щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з отриманих результатів опитування, можна зробити висновок, що клієнти задоволені надаваними послугами та програмними рішеннями ТОВ «ТАК». Більшість опитаних будуть і надалі продовжувати співпрацю компанією та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому будуть відкривати свій бізнес. Якщо поліпшити якість обслуговування та усунути недоліки в програмних рішеннях, та запровадити розширену рекламу, то тоді є більш вірогідність що клієнтська база збільшиться та збільшиться прибуток компанії.

7. Запровадивши маркетингові заходи компанія отримає ефект в розмірі 43 679 грн, тим збільшить чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2025 році на 17% або 88 179 грн.

8. За допомогою проведених досліджень конкурентоспроможності компанії можна зробити висновки, що вибір даних стратегічних цілей та рекомендацій, приведе компанію до успішної позиції на ринку, що спричинить збільшенню клієнтської бази та прибутку.

СПИСОК ВИКРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Шевченко Л. С. ШЗ7 Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с.
3. Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. Економічна теорія та право. 2021. №1 (44). С. 66–84
4. Шевченко Л. С. Від конкурентної співпраці до бізнес-екосистеми. Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 6: Інноваційний процес в умовах глобальних викликів : за матеріалами круглого столу (м. Харків, 5 жовтня 2021 року) / за ред. С. В. Глібка, І. В. Подрез-Ряполової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 163–168. Електронне наукове видання. <https://ndipzir.org.ua/archives/7343>.
5. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу в цифровій економіці. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / [Є. В. Єфремова, Д. І. Шматков, Л. С. Шевченко та ін.]; за ред. С. В. Глібка, Є. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. С. 122–149. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/7511>.
6. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
8. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5

9. Програми Європейського Союзу підтримки приватного сектору в Україні – EU SURE. European Comission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/financial-assistanceeu/funding-mechanisms-and-facilities/sure_en
10. Khrapkina, V.V. (2020), "Enterprise competitiveness management", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 50, pp. 245—248.
11. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Comission. 2010. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
12. Irtyshcheva I., Stehnei M., Popadynets N. et al. Business Process Management in the Food Industry Under the Conditions of Economic Transformations. *Management Science Letters*, 2020. №10(14). pp. 3243-3252.
13. Pavlykivska O., Marushchak L., Kilyar O. The world practice of governments support the small business: lessons for Ukraine / *Cogito, Multidisciplinary Research Journal*, 2020. Vol. XII, no. 1 / March. Pp. 110-131.
14. Юрчишина, Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності / Л.І Юрчишина [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf.
15. Юдіцький, О.Л. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання / О.Л. Юдіцький [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10yolodr.pdf>.
16. Tiesheva L., Vovchok S. Еволюція наукової парадигми інноваційної теорії. *East European Scientific Journal*. 2021. 4.1 (65). С. 29-37.
17. Дашко І. М. *Конкурентоспроможність промислових підприємств: стратегія розвитку*: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2020. 375 с.
18. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.

19. Голич Н.В. Особливості розвитку малого бізнесу в соціальній сфері. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 квіт. 2020 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020. С. 60-61
20. Гамова, О.В., 2020. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. В: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, автори тез, ред., *Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 5 Березень 2020. Полтава: ЦФЕНД, Ч. 1
21. Гамова, О.В., 2020. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємств. В: Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини ВНЗ «Університет «Україна», *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Миколаїв, Україна, 12 Березень 2020. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна»
22. Костюк М.В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій // *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2024. №52. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-52-3
23. Гамова, О.В., (2020). Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств як інструмент дослідження ефективності їх діяльності. В: А.В. Череп, ред., *Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави: XIV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 17 Квітень 2020. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ
24. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства» // *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-8
25. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій

реалізації // *Економічний вісник ДДТУ*. 2024. №2(9). С. 58–65. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854pp58-65.

26. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу // *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-92

27. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-44-51.

28. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №1(326). С. 427–433. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-67.

29. Білецький І., Боровик М., Воробйов К. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу // *Наукові записки Острозької академії. Серія «Економіка»*. 2024. №34(62). С. 33–38. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38

30. Шингур М.В. Параметри конкурентоспроможності ресурсів підприємства та методика її оцінки // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. №49. С. 241–251. DOI: 10.17721/tppe.2024.49.21

31. Степанова А.О., Пядухов А.С. Організаційно-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. №49. С. 222–228. DOI: 10.17721/tppe.2024.49.19

32. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» // *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-73