МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу і права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»
(за матеріалами ТОВ «ТКБ»)

Здобувач _____ Цеплий В.В.
(підпис)

Науковий
керівник ____ д.е.н., проф. Балахонова О.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Гринчук Т.П.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу і права
_____ «___» _____2025 р.Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на тему: «Методи управління конкурентоспроможністю підприємства» (на прикладі ТОВ «ТКБ») розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, а також фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства, як складової конкурентної політики підприємства. Другий розділ роботи присвячений організаційно–економічній характеристиці та проведенню аналізу управління конкурентною політикою на підприємстві. Третій розділ містить рекомендації щодо шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ТКБ».

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Кваліфікаційна робота виконана на 94 сторінках друкованого тексту та містить 13 таблиць, 1 рисунок та додатки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурента політика, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

In the qualification work on the topic: «Methods of managing the competitiveness of an enterprise» (on the example of LLC «TKB») considers topical theoretical, methodological and practical issues of enterprise competitiveness management.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices.

The first section discusses the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, as well as factors influencing the management of enterprise competitiveness as a component of the enterprise competitive policy. The second section is devoted to the organisational and economic characteristics and analysis of the management of the enterprise's competitive policy. The third section contains recommendations on ways to improve the management of competitiveness at the enterprise «TKB» LLC.

This work consists of introduction, three parts, conclusions and additions. Finals work feasible on 94 pages of the printing text and are made of 13 tables, 1 figures and additions.

Keywords: competition, competitiveness, competitor of politician, competitiveness of enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Основні теорії управління конкурентоспроможністю підприємства 7

1.2. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства 18

1.3. Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства 29

Висновки до 1-го розділу 39

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ТКБ» 40

2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «ТКБ» 40

2.2. Економічна характеристика ТОВ «ТКБ» 49

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТКБ» 56

Висновки до 2-го розділу 63

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ 64

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства 64

3.2. Шляхи удосконалення конкурентних переваг на ТОВ «ТКБ» 70

Висновки до 3-го розділу 77

ВИСНОВКИ 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81

ДОДАТКИ 94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження методів формування конкурентоспроможності підприємств являється на даний час одним із найбільш актуальних завдань фундаментальних та практичних досліджень в економіці. В умовах значного зниження темпів фінансово-економічної діяльності, що було спочатку пов’язано з карантинними обмеженнями у зв’язку з пандемією Covid-19, а починаючи від 24 лютого 2022 р. з військовою агресією росії проти України, які суттєво вплинули на вітчизняну економіку, проблема формування конкурентоспроможності підприємств набуває першочергового значення.

Одним з найважливіших факторів, що визначають розвиток форм та методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємствами за ринки збуту товарів та послуг, іноземні інвестиції, інновації та застосування новітніх технологій. Глобалізація є незворотним процесом, що суттєво змінює умови діяльності підприємств. У зв`язку з цим виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств у нових умовах.

Посилення конкуренції між підприємствами на різних ринках товарів та послуг актуалізує питання дослідження основних характеристик конкурентоспроможного розвитку продукції підприємств, факторів, що впливають на конкурентоспроможність та можливості її підвищення.

При дослідженнях теоретико-методичного обґрунтування економічної сутності діяльності підприємств, різноманітних аспектів конкурентоспроможності, методів її формування зробили фахівці, серед яких слід відмітити Нестеренко С.С., Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н., Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. та інших провідних вчених.

Разом з тим, низка методологічних та практичних питань, пов’язаних з підвищенням конкурентоспроможності в сучасних умовах, продовжує залишатися недостатньо дослідженим та розробленим:

конкурентоспроможність підприємства розглядається з позицій вищого керівництва та власників підприємства та не враховується його соціально-економічне значення. Залишається недооціненою роль громадських та державних інститутів у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета і завдання дослідження полягає в розробці комплексного підходу удосконалення методів формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах.

Відповідно до мети нами поставлено наступні завдання дослідження:

- розгляд науково-теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідження практики аналізу на підприємстві;
- запропонування шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Об’єктом дослідження виступає управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТКБ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу кваліфікаційної роботи становлять сукупність принципів і методів наукового дослідження, використання яких обумовлене метою і завданнями поставленого дослідження. Отримані наукові результати базуються на використанні: методу аналізу та синтезу, методу класифікації, аналітичного методу, методу порівняльного та структурного аналізу, методу системної динаміки та синтезу.

Основними результатами, що мають наукову новизну і особистий внесок автора є:

- удосконалено визначення «конкурентоспроможність підприємства»;
- удосконалено фактори конкурентоспроможності підприємства;

- запропоновано модель удосконалення зв’язку загальних конкурентних стратегій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, викладені в кваліфікаційній роботі, були апробовані у VII Міжнародній науково-практичній конференції «RICERCHE SCIENTIFICHE E METODI DELLA LORO REALIZZAZIONE: ESPERIENZA MONDIALE E REALTÀ DOMESTICHE», м. Болонья; Італійська Республіка.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, а також висновків. У ній міститься 13 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел налічує 130 найменувань. Загальний обсяг роботи – 94 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні теорії управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах адаптації до вимог ЄС та глобальних ринків, конкуренція за споживача стає все більш жорсткою. Для перемоги в цій боротьбі, підприємства повинні пропонувати конкурентоспроможні товари та послуги. Це вимагає стратегічного підходу до управління, зокрема, активного пошуку економічно обґрунтованих методів підвищення конкурентоздатності з одночасним контролем витрат. Управління якістю продукції відіграє вирішальну роль, оскільки саме воно визначає конкурентні переваги підприємства на ринку. Економіка України зараз переживає труднощі, оскільки вітчизняні виробники недостатньо сильні, щоб успішно конкурувати з іншими підприємствами в Україні та за її межами. Українська економіка зараз зосереджена на збільшенні продуктивності та ефективності. Натомість, розвинені країни роблять ставку на інновації у виробництві, адже ключовим показником успіху для них є конкурентоспроможність. Показники конкурентоспроможності країни, особливо в контексті розвитку підприємництва, формуються на рівні окремих підприємств. Отже, для підвищення рейтингу України на міжнародних ринках, ключовим є ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності вимагає розуміння того, як змінювалися наукові підходи до її визначення та вивчення з плином часу. Іншими словами, неможливо об'єктивно оцінити конкурентоспроможність, не враховуючи еволюцію наукових поглядів на це явище. Причина цього полягає в тому, що з часом населення пережило різні етапи розвитку, кожен з яких мав свої особливості, що впливали на розуміння конкурентоспроможності. Розгляд поглядів вчених, які працювали в кожному

з цих історичних періодів, дозволить виявити всі ключові характеристики досліджуваного явища. Це, в свою чергу, допоможе систематизувати ці характеристики та визначити ті з них, які є найбільш корисними та актуальними для сучасної економічної діяльності. Ефективна модель конкурентоспроможності, що поєднує теорію та практику, повинна розроблятися, виходячи з аналізу історичного розвитку концепції конкурентоспроможності та з урахуванням актуальних викликів і потреб економіки України [12, 66, 68, 72, 81, 95].

Також, ми можемо відмітити, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства в умовах ринкової конкуренції пропонувати товари чи послуги, що за своєю цінністю, якістю, інноваційністю та ціною кращі або не гірші за аналогічні пропозиції конкурентів. Вона визначається ефективністю використання ресурсів, здатністю реагувати на зміни зовнішнього середовища, та швидко впроваджувати нові рішення.

Визначення «конкурентоспроможність» почало формуватися на початку XVII століття, коли розвиток ринкових відносин призвів до виникнення конкуренції між підприємствами. На той момент конкуренція на товарних ринках (і всередині країни, і за її межами) була суттєво обмежена, оскільки вони контролювалися кількома або навіть одним монополістом. Подальший розвиток концепції конкурентоспроможності передбачає її поетапне ускладнення. На першому етапі відбувається ідентифікація окремих елементів, що визначають конкурентоспроможність, та дослідження факторів, які на неї впливають (таблиця 1.1). На другому етапі економісти згрупували всі ці фактори за двома ознаками: цінові та нецінові. Після цього почали вивчати, як можна впливати на ці фактори, розглядаючи інструменти впливу окремо для кожної групи (тобто, інструменти цінової та нецінової конкуренції). Метою третього етапу стало створення загальної методики виявлення унікальних конкурентних переваг, виходячи з розуміння, що кожне підприємство та його продукція є унікальними. Ця методика мала б

дозволити розробляти індивідуальні інструменти управління конкурентоспроможністю. Після дослідження сутності конкурентоспроможності було створено загальний алгоритм ведення конкурентної боротьби. Цей алгоритм враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори. Його мета - допомогти підприємству сформувати та утримати конкурентні переваги (це стосується четвертого етапу) [12, 19, 31, 36, 51, 66, 68, 72, 81, 95].

Таблиця 1.1

Генезис економічної думки конкурентоспроможності підприємства

Етап	Період	Особливості періоду	Теорії конкуренто-спроможності	Об'єкт дослідження	Характерні риси економічної думки
1	2	3	4	5	6
Перший	XVII-XIX століття	Відбуваються кардинальні зміни: промисловість переживає революційні перетворення; формуються ринки, де панує чиста конкуренція; виникають монополії, що змінюють структуру ринку.	Цінової конкуренції	Елементи конкурентоспромо жності та їхні ключові детермінанти	Початкова фаза вивчення факторів, що впливають на конкурентоспро можність
Другий	Перша поло-вина XX століття	Відбувається перехід до індустріальної економіки, що супроводжуєтьс я появою ринків, де компанії змагаються, пропонуючи унікальні товари	Ефективно-го управління	Виділення груп факторів, які формують конкурентоспромо жність, а також тих, що мають безпосередній вплив на її рівень	Систематизація та інтеграція інформації про конкурентоспро можність
Третій	Друга поло-вина XX століття	Відбувається динамічна перестановка сил на ринку	Стратегіч-ного управління	Процес розробки та впровадження стратегій, що забезпечують конкурентні переваги підприємств	Початок процесу, спрямованого на стратегічне розуміння та аналіз конкурентних переваг

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
Четвертий	Початок 1990-х років, та по сьогоніш ній час	Економіка зазнає глибоких змін, зумовлених посиленням міжнародної торгівлі, впровадженням цифрових технологій та активною економічною інтеграцією між країнами	Співконкурен ції	Система дій, спрямованих на збільшення ринкової частки та прибутковості в умовах конкуренції	Запровадження синергетичного підходу в аналіз конкурентних переваг підприємств

Отже, з точки зору менеджменту, системне вивчення теорій конкурентоспроможності є критично важливим для ефективного стратегічного управління підприємством у сучасній ринковій економіці. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства не лише виживати у конкурентному середовищі, а й забезпечувати зростання, прибутковість та інноваційний розвиток. Знання різних теоретичних підходів дозволяє підприємству обрати той вектор розвитку, який забезпечить йому максимальні конкурентні переваги. Аналіз ключових концепцій допомагає ідентифікувати актуальні ринкові тенденції, змінювати продукти чи процеси відповідно до зовнішніх викликів. Теорії дають чіткі інструменти для аналізу сильних і слабких сторін підприємства (наприклад, через моделі SWOT, ресурсну теорію). Усвідомлення своїх конкурентних переваг дозволяє краще презентувати підприємство інвесторам чи партнерам, оскільки, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність залишатися успішним у боротьбі за ресурси, ринки збуту та інвестиції, перевершуючи інших учасників ринку за певними критеріями. Розглянемо основні теорії, що пояснюють конкурентоспроможність підприємства. Кожна з них відображає певний етап розвитку економічної думки та бізнес-середовища. (таблиця 1.2) [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Таблиця 1.2

Теорії конкурентоспроможності підприємства

Теорія	Характеристика
1	2
1. Класична теорія конкурентоспроможності (факторний підхід)	Ця концепція бере початок із робіт Адама Сміта й Давида Рікардо. Згідно з нею, конкурентоспроможність зумовлюється наявністю й ефективністю використання виробничих факторів: праця, земля, капітал, підприємницькі здібності. Підприємство, що має кращий доступ до ресурсів або використовує їх ефективніше, має конкурентну перевагу
2. Неокласична теорія (теорія досконалої конкуренції)	В межах цієї теорії конкурентоспроможність базується на здатності підприємства мінімізувати витрати й максимізувати прибуток у ситуації досконалого ринку. Лідерство забезпечується за рахунок економії на масштабі, ефективного розподілу ресурсів, інновацій
3. Теорія конкурентних переваг М. Портера	Майкл Портер у своїй класичній моделі «П’ять сил конкуренції» пропонує розглядати конкурентоспроможність як результат унікальної позиції підприємства на ринку. Основні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування (нішування). Ринок і галузь розглядаються як конкуренція між фірмами, покупцями, постачальниками, конкурентами-новачками й товарами-замінниками
4. Ресурсна теорія	Ця концепція пропонує розглядати підприємство як набір унікальних і важливих ресурсів (матеріальних, нематеріальних, організаційних, інтелектуальних). Конкурентоспроможність базується на тих ресурсах, які є цінними, рідкісними, неімітуємими і не замінними
5. Динамічна теорія компетенцій	На сучасному етапі важливим стає не просто володіння ресурсами, а здатність підприємства до постійних інновацій, адаптації й трансформації в умовах мінливого ринкового середовища. Теорія динамічних компетенцій Е. Тісса та Д. Тіса наголошує: довгострокова конкурентоспроможність визначається вмінням підприємства швидко перебудовувати свої ресурси й процеси
6. Інституціональна теорія	Глобалізація, технологічний прогрес і регуляторне середовище роблять усе більш важливими позаринкові чинники конкурентоспроможності: інститути, культура, нормативи, соціальні зв’язки

Отже, як видно з таблиці 1.2, сучасний підхід до конкурентоспроможності вимагає комплексного врахування ресурсів, здатності до змін, галузевої специфіки та інституційного контексту. Жодна з теорій зазвичай не виступає у «чистому» вигляді - вони взаємодоповнюються і дають аналітику багатовимірне бачення стратегій для підприємства.

У періоди нестабільності, наприклад, під час фінансових криз, критично важливо, щоб усі учасники економічних процесів однаково розуміли та використовували ключові терміни. Також, для забезпечення успіху підприємства, необхідно ретельно досліджувати його конкурентоспроможність, враховуючи не лише кількісні показники, але й якісні характеристики, структуру та те, наскільки ефективно вона використовується в діяльності підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без менеджменту та управління. Що повинно охоплювати не лише поточний стан справ, але й враховувати перспективні зміни, які можуть виникнути внаслідок інвестиційних проектів або змін на ринку. Для досягнення максимальної ефективності необхідно використовувати єдину термінологічну базу та застосовувати методологічні підходи, що дозволяють детально аналізувати фінансові потоки, їх структуру та вплив на загальний фінансовий стан підприємства [30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Опрацювавши наукові праці з менеджменту, ми виявили різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», представлених різними авторами (таблиця 1.3) [2, 5, 12, 18, 21, 23, 26, 28, 29, 37, 42, 44, 49, 51, 67].

Таблиця 1.3

Визначення «конкурентоспроможність підприємства» в науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. [2]	Здатність підприємства перевершувати інших гравців на ринку, пропонуючи споживачам кращу цінність та задовольняючи їхні потреби більш ефективно
Артеменко Л.П. [5]	Вміння підприємства успішно адаптуватися до умов ринку, ефективно реагувати на дії конкурентів та забезпечувати вищий рівень задоволення потреб клієнтів
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [12]	Здатність підприємства досягати успіху на ринку, перемагаючи конкурентів та задовольняючи потреби споживачів настільки добре, що вони обирають саме її
Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. [18]	Визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, успішно конкурувати з іншими учасниками та забезпечувати більш високий рівень задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами

Продовження таблиці 1.3

1	2
Гура О.Л., Бобівський В.А. [26]	Завдяки своїм унікальним і важкозамінним ресурсам та компетенціям, підприємство здатне стабільно утримувати лідерські позиції на ринку
Гонтарева І.В. [21]	Підприємство характеризується стратегічною гнучкістю, що дозволяє йому успішно протистояти технологічним викликам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно коригувати стратегії управління
Гордєєва І. [23]	Підприємство має стійку конкурентну перевагу на ринку завдяки своїм унікальним, важко відтворюваним ресурсам та компетенціям
Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [28]	Унікальні та важкозамінні ресурси і компетенції дозволяють підприємству досягати та підтримувати перевагу над конкурентами на ринку
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [29]	Підприємство здатне демонструвати стабільні показники успіху на ринку, використовуючи свої унікальні та важко відтворювані ресурси і компетенції, що забезпечують йому конкурентну перевагу
Житар М. О., Ярова Л. С. [37]	Це комплексна оцінка підприємства, що відображає його конкурентні переваги та стратегічне положення на ринку. Вона формується під впливом внутрішніх можливостей (якість, інновації, культура) та зовнішніх умов
Ігнатьєва І.А. [42]	Це ключовий показник, який використовується для стратегічного планування та визначення місця підприємства на ринку. Він враховує сукупність внутрішніх ресурсів та зовнішніх обставин, таких як якість продукції, здатність до інновацій та організаційна структура
Карпюк Г.І. [44]	Це всебічна характеристика підприємства, що дозволяє оцінити його поточну позицію на ринку та перспективи розвитку. Вона базується на аналізі внутрішніх факторів, таких як якість, інноваційність та організаційна культура, а також зовнішнього середовища
Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. [49]	Це комплексна оцінка, що визначає стратегічну позицію підприємства на ринку, враховуючи внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози
Коненко В.В., Соколов Д.В. [51]	Підприємство має адаптивність, тобто здатність швидко і ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на нові технології та переглядати свої управлінські підходи
Нестеренко С.С. [67]	Підприємство оперативно реагує на зміни ринку, технологічні нововведення та інші зовнішні фактори, а також гнучко змінює свої стратегії управління для досягнення поставлених цілей

Отже, як видно з таблиці 1.3, кожне з наведених визначень відображає ту чи іншу парадигму в підходах до конкурентоспроможності - від

фокусування на продукції чи ринку, до ширшого бачення через призму ресурсів, стратегічного управління або адаптивних здібностей підприємства.

Таким чином, ми запропонувати узагальнююче визначення, а саме, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність у довгостроковому періоді ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати виробництво конкурентних товарів (послуг) і досягати стійких економічних результатів у порівнянні з іншими суб'єктами ринку.

Авторами [2, 5, 12, 18, 21, 23, 26, 28, 29, 37, 42, 44, 49, 51, 67] в наукових працях охоплено різні парадигми конкурентоспроможності, що відображають еволюцію підходів до успіху на ринку. В основному вони спрямовані на наступних аспектах:

- фокус на продукції - конкурентоспроможність визначається якістю, дизайном та функціональністю продукту, підприємства зосереджуються на розробці кращих товарів, ніж у конкурентів;

- фокус на ринку – підприємства починають розуміти важливість розуміння потреб клієнтів, сегментації ринку, маркетингу та позиціонування, конкурентоспроможність залежить від вміння задовольнити потреби цільових сегментів краще, ніж конкуренти;

- бачення через призму ресурсів - увага на внутрішніх ресурсах та здібностях підприємства, конкурентоспроможність виникає з володіння унікальними, цінними, рідкісними, важко копійованими та незамінними ресурсами (технології, патенти, бренд, кваліфікований персонал);

- стратегічне управління - довгострокове планування, аналіз зовнішнього середовища, вибір стратегій, створенні конкурентних переваг та реалізації цих стратегій, конкурентоспроможність - це результат ефективної стратегії;

- адаптивні здібності підприємства - важливість здатності підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та навчатися, конкурентоспроможність залежить від гнучкості,

здатності до експериментів та постійного вдосконалення, що особливо актуально в сучасних, швидкозмінних умовах.

Таким чином, концепція конкурентоспроможності еволюціонувала від простого покращення продукції до більш комплексного розуміння, що включає ринок, ресурси, стратегію та здатність до адаптації. Що свідчить про те, що сучасні підприємства повинні враховувати всі ці аспекти для досягнення та підтримки конкурентної переваги.

Відповідно концепції конкурентоспроможності формуються конкурентні переваги підприємства - це унікальні риси, що створюють додаткову цінність для споживачів та дозволяють ефективно конкурувати на ринку. Виникнення цих переваг є результатом комбінації внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Механізми формування конкурентних переваг підприємства наведено у таблиці 1.4 [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Таблиця 1.4

Механізми формування конкурентних переваг підприємства

Вид	Характерні риси
1	2
1. Ресурси та можливості підприємства	Є основними факторами, що визначають його успішність і конкурентоспроможність. Ці елементи взаємодіють між собою, впливаючи на здатність компанії ефективно виконувати свої завдання відповідно до потреб ринку. У цій статті ми розглянемо, що таке ресурси та можливості підприємства, а також їхній вплив на загальний успіх бізнесу
Кваліфікований персонал	Наявність досвідчених і професійних фахівців може значно підвищити якість продуктів і послуг
Фінансові ресурси	Достатній капітал дозволяє інвестувати в інновації, маркетинг та розширення виробничих потужностей
Технологічні інновації	Розробка нових технологій або впровадження існуючих у виробничі процеси можуть значно підвищити ефективність і знизити витрати, надаючи підприємству перевагу над конкурентами
Сильний бренд	Довіра до бренду, сформована в результаті якісного обслуговування та ефективного маркетингу, може стати непереборною перевагою. Брендові товари часто користуються більшою популярністю і, відповідно, вищими цінами

Продовження таблиці 1.4

1	2
Стимулювання інновацій	Культура інновацій і підтримка творчого підходу до роботи в межах підприємства допомагають генерувати нові ідеї та продукти, що можуть стати конкурентними перевагами
Адаптивність до змін	Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, вподобаннях споживачів та технологіях відіграє важливу роль у збереженні конкурентних переваг
2. Взаємозв'язок з ринковими умовами	Конкурентні переваги також виникають та коригуються у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі
Конкуренція	Зростання конкуренції може спонукати підприємства покращувати свою продукцію, знижувати ціни або покращувати обслуговування клієнтів
Економічні умови	Змінна економічна ситуація може впливати на попит на продукцію та послуги, а отже, й на формування конкурентних переваг
Соціальні тренди	Зміна споживчих звичок і вподобань вимагає постійної адаптації, яка може призвести до появи нових конкурентних переваг

Отже, як видно з таблиці 1.4, конкурентні переваги підприємства виникають завдяки комбінації внутрішніх ресурсів, технологічних інновацій, сили бренду та адаптивності до змін на ринку. Підприємства, які здатні вчасно виявляти та використовувати ці переваги, зможуть зайняти стійкі позиції в умовах зростаючої конкуренції. Важливим залишається постійний моніторинг ринкових умов і відкритість до інновацій, щоб забезпечити довгостроковий успіх і зростання.

Також, ми можемо відмітити, що конкурентні переваги підприємства є вираженням його переваг над конкурентами в різних сферах діяльності, таких як:

1. Економічна - низька собівартість продукції, ефективна цінова політика, сильні фінансові показники;

2. Технічна - передові технології, інноваційні продукти, патенти та ліцензії;

3. Організаційна - ефективна система управління, кваліфікований персонал, сильна корпоративна культура, налагоджені процеси [40, 64, 67].

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги дозволяють підприємству досягати кращих результатів, таких як збільшення частки ринку, вищі прибутки та стійкість в умовах конкуренції.

Рівень конкурентоспроможності підприємства - це унікальні характеристики підприємства, які дозволяють йому відрізнятися від конкурентів і досягати більшого успіху на ринку. Вони можуть проявлятися в різних аспектах - від якості продукції та послуг до брендингу та обслуговування клієнтів. Розуміння та розвиток конкурентоспроможності є критично важливими для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

До основних видів конкурентних переваг в процесі зебезпечення конкурентоспроможності ми можемо віднести:

- цінова перевага - підприємство може знижувати свої витрати і пропонувати продукти за нижчими цінами, ніж конкуренти, що привертає ціну чутливих покупців;

- якісна перевага - висока якість продукції або послуг може стати вагомим аргументом для вибору клієнтів на користь певного підприємства. Це може включати довговічність товарів, інноваційність та надійність;

- унікальні технології - використання новітніх технологій може забезпечити швидкість виробництв, підвищити зручність або зменшити витрати, що робить продукт або послугу більш привабливими;

- сервіс і обслуговування - високий рівень обслуговування клієнтів, персоналізований підхід та оперативність реакцій на запити можуть суттєво підвищити шанси на успіх;

- бренд і репутація - сильний бренд, який асоціюється з якістю та довірою, може стати важливою конкурентною перевагою. Споживачі часто готові платити більше за продукцію від відомого виробника [1, 12, 62, 64, 67].

Важливо здійснити детальний аналіз конкурентного середовища, щоб зрозуміти, в яких аспектах підприємство може перевершити інших. Інновації, нові технології та постійне вдосконалення продукції допоможуть вашому підприємству залишатися на гребені хвилі. Розуміння потреб і побажань

споживачів допоможе точніше налаштувати продукти та послуги під їх вимоги. Сильна та позитивна корпоративна культура може стати основою для залучення талановитих спеціалістів, що в свою чергу підвищить ефективність і продуктивність.

Отже, конкурентоспроможності підприємства - це ключ до успішного ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Ідентифікація та розвиток унікальних рис можуть не лише допомогти зайняти міцну позицію на ринку, але й значно підвищити привабливість бренду в очах споживачів. Успіх підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін і знаходити нові способи перевершити конкурентів.

1.2. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасному світі бізнесу конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником, що визначає його успіх. Постійні зміни на ринку, нові технології і мінливі потреби споживачів вимагають від компаній постійної адаптації та вдосконалення. Тому, дослідження методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства стає необхідністю для забезпечення його стабільного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність пропонувати споживачам продукцію або послуги, які перевищують альтернативи за якістю, ціною чи факторами обслуговування. Без чіткої оцінки конкурентоспроможності ускладнюється визначення реального положення підприємства на ринку і його перспектив розвитку. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю та інтеграцією. Поява нових гравців, технологічні інновації, зміна споживчих уподобань створюють постійний ризик для підприємств.

Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкових умов, виявити і використати нові можливості та ліквідувати ризики, пов’язані з

конкуренцією. Оцінка конкурентоспроможності підприємства допомагає визначити його сильні та слабкі сторони. Що важливо для вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації витрат, удосконалення продукції або послуг на основі отриманих даних. Результати досліджень методів оцінки конкурентоспроможності є основою для стратегічного планування. Знання про те, які фактори позитивно чи негативно впливають на позицію підприємства на ринку, дозволяє формулювати ефективні стратегії маркетингу і виробництва, визначати пріоритетні інвестиційні напрямки, планувати маркетингові активності. Використання зрозумілих і наочних методів оцінки конкурентоспроможності полегшує прийняття заощадливих і обґрунтованих управлінських рішень. Що, в свою чергу, веде до підвищення загальної ефективності підприємства, оптимізації ресурсів, поліпшення фінансової стійкості. У світлі глобалізації зростає конкуренція не лише на регіональному, а й на міжнародному рівні. Дослідження методів оцінки управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам визначати стратегічні переваги на глобальному ринку, переносити успішні моделі ведення бізнесу на нові ринки, приймати рішення про вихід на міжнародні ринки [1, 12, 13, 18, 21, 67].

У сучасному глобальному світі дослідження методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства лише допомагає визначити нинішній стан підприємства, а й створює підґрунтя для стратегічного розвитку, оптимізації ресурсів і підвищення фінансової стійкості. Безперервний моніторинг і оцінка конкурентоспроможності стають запорукою успішного і стабільного розвитку підприємства у динамічному середовищі бізнесу.

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це здатність реалізовувати продукцію чи послуги на ринку в умовах конкуренції, отримуючи прибуток. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати її оцінку. Існує безліч методів, за допомогою яких підприємству можна виявити свої сильні та слабкі сторони, а також стратегії

для покращення своєї позиції на ринку. Основні методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства наведено у таблиці 1.5 [18, 21, 30].

Таблиця 1.5

Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства

Метод	Опис методу	Переваги
1	2	3
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз є простим і зрозумілим методом, що дозволяє виявити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що впливають на його діяльність	Легко реалізувати та розуміти. Допомагає виявити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність
Порівняльний аналіз	Цей метод передбачає порівняння показників конкурентоспроможності підприємства з іншими компаніями в галузі або з середніми значеннями по ринку	Дозволяє оцінити позицію підприємства відносно конкурентів. Виявляє найкращі практики, які можна впровадити для покращення
Аналіз П’яти сил Портера	Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства, аналізуючи п’ять сил: 1. Загроза нових вступників. 2. Загроза замінних продуктів. 3. Сила постачальників. 4. Сила покупців. 5. Конкуренція серед існуючих гравців.	Виявляє вплив різних факторів на галузь. Допомагає визначити, які зміни можуть покращити позиції підприємства.
Оцінка за допомогою показників	Цей підхід передбачає використання різноманітних фінансових, ринкових і виробничих показників для вимірювання конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай використовуються: 1. Частка ринку. 2. Рентабельність. 3. Ефективність витрат. 4. Кількість нових продуктів на ринку.	Надає об'єктивну і кількісну інформацію. Дозволяє проводити тривалі спостереження за динамікою зміни конкурентоспроможності
Метод трендів та прогнозування	Цей метод передбачає аналіз історичних даних і тенденцій для прогнозування майбутньої конкурентоспроможності підприємства. Використовуються різні статистичні методи та моделі	Можливість виявлення довгострокових тенденцій. Допомагає приймати стратегічні рішення на основі прогнозів.

Як видно з таблиці 1.5, оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом, що вимагає використання різноманітних методів. Вибір конкретного методу залежить від цілей оцінки, наявних даних та специфіки діяльності підприємства. Важливим є не тільки виявлення

проблем, а й розробка стратегій для покращення конкурентних позицій, що дозволить підприємству досягти успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

В умовах динамічного ринкового середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Оцінка цього управління – це не просто констатація факту, а важливий інструмент для виявлення слабких місць, визначення потенційних можливостей та розробки стратегій для зміцнення позицій на ринку [1, 12, 13, 67].

У сучасному світі бізнесу, де ринок постійно змінюється, а конкуренція стає дедалі запеклішою, вміння ефективно керувати своєю конкурентоспроможністю – це не просто бажаний бонус, а життєво необхідна умова для виживання та процвітання будь-якої компанії. Іншими словами, щоб досягти успіху, підприємство повинно постійно працювати над тим, щоб бути кращим за своїх конкурентів. Це означає не тільки пропонувати якісні продукти чи послуги, але й вміти адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, будувати міцні відносини з клієнтами та ефективно управляти своїми ресурсами.

Успішне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не тільки вистояти в боротьбі за клієнтів, але й зайняти лідируючі позиції на ринку, збільшити прибуток та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

В практичній діяльності підприємств існує широкий спектр методів оцінки управління конкурентоспроможністю, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей оцінки та наявної інформації. Зазвичай, для отримання об’єктивної картини використовується комбінація декількох методів. Основні групи методів оцінки управління конкурентоспроможністю наведено у таблиці 1.6 [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Таблиця 1.6

Основні групи методів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств

Метод	Характерні риси
1	2
Методи, що базуються на аналізі фінансових показників	
Аналіз рентабельності	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Показники рентабельності продажів, активів, власного капіталу дають уявлення про фінансову стійкість та привабливість підприємства для інвесторів
Аналіз ліквідності та платоспроможності	Оцінює здатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Високі показники ліквідності свідчать про фінансову стабільність та здатність реагувати на непередбачені обставини
Аналіз фінансової стійкості	Дозволяє оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність протистояти фінансовим ризикам
Методи, що базуються на аналізі ринкових позицій	
Аналіз частки ринку	Показує, яку частину ринку займає підприємство порівняно з конкурентами. Зростання частки ринку свідчить про успішну конкурентну стратегію
Аналіз лояльності клієнтів	Оцінює ступінь задоволеності клієнтів продуктами та послугами підприємства. Висока лояльність клієнтів забезпечує стабільний попит та конкурентну перевагу
Аналіз іміджу та репутації	Оцінює сприйняття підприємства клієнтами, партнерами та громадськістю. Позитивний імідж сприяє залученню нових клієнтів та партнерів
Методи, що базуються на аналізі внутрішніх факторів	
SWOT-аналіз	Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі
Аналіз ланцюжка цінностей	Дозволяє ідентифікувати ключові види діяльності, які створюють цінність для клієнтів, та оцінити їх ефективність
Аналіз ключових компетенцій	Дозволяє визначити унікальні знання, навички та ресурси, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу
Методи, що базуються на порівняльному аналізі	
Бенчмаркінг	Порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів ринку або кращих практик в галузі
Аналіз конкурентоспроможності продукції	Порівняння характеристик продукції підприємства з характеристиками продукції конкурентів

Як видно з даних таблиці 1.6, важливими аспектами при виборі методів оцінки є чітке визначення цілей оцінки, наявність достовірної інформації та комплексний підхід.

Чітке визначення цілей оцінки це перший і, можливо, найважливіший крок. Цілі можуть варіюватися від оцінки поточної позиції на ринку до виявлення можливостей для зростання або оптимізації витрат. Визначення цілей дозволяє обрати найбільш відповідні методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, аналіз п’яти сил Портера або benchmarking.

Якість даних, на яких базується оцінка, має критичне значення. Достовірна інформація дозволяє отримати об'єктивні результати та уникнути хибних висновків. Це може включати фінансову звітність, дані про ринкові тренди, інформацію про конкурентів та споживачів. Важливо також враховувати, що дані повинні бути актуальними та релевантними до цілей оцінки [1, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Оцінка конкурентоспроможності не повинна обмежуватися лише одним аспектом або методом. Використання комплексного підходу дозволяє врахувати різні фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Це може включати аналіз фінансових показників, оцінку ресурсів, аналіз ринкових умов та вивчення споживчої поведінки.

Важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як економічні умови, законодавчі зміни та технологічні інновації. Ці аспекти можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, правильний вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є критично важливим для формування ефективної стратегії розвитку та адаптації до змінюваного ринкового середовища.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. Він дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Сильні сторони (Strengths) – це внутрішні переваги підприємства, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку. Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні недоліки, які обмежують конкурентні можливості. Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які можуть сприяти покращенню конкурентної позиції підприємства. Загрози (Threats) – це зовнішні фактори,

які можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність. Результати SWOT-аналізу використовуються для розробки стратегій, спрямованих на використання сильних сторін, усунення слабких сторін, використання можливостей та нейтралізацію загроз [35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Аналіз ланцюжка цінностей (Value Chain Analysis) дозволяє ідентифікувати всі види діяльності, які здійснює підприємство для створення та доставки продукту або послуги клієнту. Ланцюжок цінностей складається з основних видів діяльності (наприклад, виробництво, маркетинг, продаж) та допоміжних видів діяльності (наприклад, управління людськими ресурсами, фінанси, дослідження та розробки). Аналіз ланцюжка цінностей дозволяє визначити, які види діяльності створюють найбільшу цінність для клієнтів, та оцінити їх ефективність. Це дозволяє підприємству зосередитися на тих видах діяльності, які забезпечують йому конкурентну перевагу.

Бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів ринку або кращих практик в галузі. Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння показників різних підрозділів підприємства), конкурентним (порівняння показників з показниками конкурентів) або функціональним (порівняння показників з показниками підприємств з інших галузей, які досягли успіху в певній сфері діяльності). Результати бенчмаркінгу використовуються для визначення можливостей для покращення діяльності підприємства та впровадження кращих практик [1, 12, 13, 18, 21, 30, 67].

Таким чином, оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний та багатогранний процес, який вимагає використання різних методів та інструментів. Правильний вибір методів оцінки, врахування специфіки діяльності підприємства та регулярність проведення оцінки дозволяють отримати об'єктивну картину конкурентної позиції підприємства та розробити ефективні стратегії для її зміцнення. Оцінка – це не самоціль, а інструмент для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності

та забезпечення сталого розвитку підприємства. Крім того, отримані результати повинні бути не просто констатацією фактів, а й основою для розробки конкретних планів дій, спрямованих на усунення виявлених недоліків та використання наявних можливостей. Ефективне управління конкурентоспроможністю – це безперервний процес, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін ринкового середовища.

Авторами [2, 5, 12, 18, 21, 23, 26, 28, 29, 37, 42, 44, 49, 51, 67] в наукових працях відмічено, що процес організації управління конкурентоспроможністю на належному рівні означає, що необхідно здійснити її кількісне оцінювання. До головних принципів оцінки управління конкурентоспроможністю відносяться: системність, об’єктивність та достовірність, вимірюваність (кількісна та якісна оцінка), актуальність, врахування стратегічних цілей підприємства, комплексність, прозорість та зрозумілість результатів. Оцінка має враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність. Це передбачає комплексний підхід, що включає аналіз ринку, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу підприємства, інноваційної активності тощо. Необхідно використовувати перевірені, надійні джерела інформації, що дозволяють мінімізувати суб’єктивізм та похибки. Аналітика повинна ґрунтуватися на реальних даних - фінансових показниках, маркетингових дослідженнях, зворотному зв’язку від клієнтів. Показники конкурентоспроможності повинні бути конкретними та такими, що піддаються вимірюванню. Важливо забезпечити можливість моніторингу динаміки та проведення бенчмаркінгу з конкурентами. Оцінка повинна проводитись регулярно - конкуренція динамічна, тому необхідно враховувати поточний стан ринку, технологічні тренди та інші змінні. Методи і критерії оцінки мають відповідати загальній стратегії розвитку фірми: наприклад, якщо фірма обирає стратегію лідерства по витратах, то ключовими будуть операційна ефективність і собівартість. Ефективна оцінка конкурентоспроможності не обмежується аналізом лише однієї сфери

(наприклад, ціноутворення чи маркетингу), а інтегрує всі основні складові фірми: виробництво, фінанси, кадри, інновації, дистрибуцію тощо. Результати оцінки мають бути чіткими, щоб менеджмент міг приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме:

- виявленню сильних і слабких сторін - дозволить чітко визначити, в чому підприємство переважає конкурентів, а де потребує вдосконалення;

- розумінню ринкових можливостей і загроз - допоможе зорієнтуватися в динамічному середовищі, вчасно реагувати на зміни та використовувати нові можливості;

- прийняттю обґрунтованих управлінських рішень - надасть інформацію для розробки ефективних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності;

- оптимізації використання ресурсів - дозволить раціонально розподіляти ресурси, зосереджуючись на найбільш перспективних напрямках;

- підвищенню ефективності бізнес-процесів - сприятиме впровадженню інновацій та покращенню операційної діяльності;

- зміцненню позицій на ринку - допоможе завоювати більшу частку ринку та утримати лідерство;

- зростанню прибутковості та рентабельності - в кінцевому підсумку, призведе до покращення фінансових показників підприємства;

- забезпеченню сталого розвитку - створить основу для довгострокового успіху та адаптації до змінних умов.

В цілому, комплексна оцінка управління конкурентоспроможністю є важливим інструментом для забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції . [1, 12, 13, 18, 21, 30]

Також, варто зазначити, що ефективна оцінка управління конкурентоспроможністю не є одноразовою акцією, а скоріше безперервним процесом моніторингу та аналізу. Що вимагає від підприємства створення

системи збору та обробки інформації про ринок, конкурентів, споживачів та внутрішні ресурси. Важливо не лише збирати дані, але й вміти їх правильно інтерпретувати, виявляти тенденції та прогнозувати майбутні зміни.

Крім того, оцінка управління конкурентоспроможністю повинна враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство. Методи та критерії оцінки можуть суттєво відрізнятися для різних видів діяльності. Наприклад, для виробничих підприємств важливими факторами конкурентоспроможності є собівартість продукції, якість, інноваційність та ефективність виробничих процесів. Для сфери послуг ключовими є якість обслуговування, репутація, клієнтоорієнтованість та гнучкість.

Не менш важливим є залучення до процесу оцінки різних стейкхолдерів: керівництва, працівників, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін. Що дозволить отримати більш об'єктивну та всебічну картину, врахувати різні точки зору та виявити приховані проблеми.

Впровадження результатів оцінки в практику управління вимагає розробки конкретних заходів та планів дій, спрямованих на усунення слабких сторін та посилення конкурентних переваг. Важливо не лише визначити проблеми, але й знайти шляхи їх вирішення та забезпечити ефективне впровадження змін [1, 12, 13, 18, 67].

Таким чином, оцінка управління конкурентоспроможністю є складним та багатогранним процесом, який вимагає системного підходу, залучення різних стейкхолдерів та постійного моніторингу. Проте, саме такий підхід дозволяє підприємству не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати сталого розвитку та лідерства на ринку.

Також, необхідно відмітити роль інформаційних технологій у процесі оцінки управління конкурентоспроможністю. Сучасні системи аналізу даних, CRM-системи, ERP-системи та інші інструменти дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз інформації, значно підвищуючи ефективність оцінки. Вони дають можливість оперативно відстежувати ключові показники діяльності, виявляти закономірності та тренди, а також прогнозувати

майбутні зміни. Використання штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих залежностей, які можуть бути не помічені при традиційних методах аналізу [40, 51, 62, 64, 67].

Окрім того, важливо враховувати етичні аспекти управління конкурентоспроможністю. Конкуренція повинна бути чесною та прозорою, а методи боротьби за ринок – відповідати законодавству та етичним нормам. Неприпустимим є використання недобросовісної реклами, промислового шпигунства, демпінгу та інших незаконних методів. Підприємство повинно прагнути до досягнення конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції, впровадження інновацій, покращення обслуговування клієнтів та інших позитивних факторів.

Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Що передбачає створення атмосфери інновацій, заохочення ініціативи та творчості, формування команди професіоналів, які прагнуть до постійного вдосконалення. Підприємство повинно інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників, створювати умови для їх професійного зростання та кар'єрного розвитку. Розвиток сильної корпоративної культури – це важливий фактор, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ефективниа команда, яка поділяє цінності підприємтва, працює більш ефективно та злагоджено. Співробітники відчувають себе частиною чогось більшого, що мотивує їх докладати більше зусиль та генерувати нові ідеї. Крім того, позитивна корпоративна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, адже люди прагнуть працювати в місцях, де їх цінують та підтримують.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та адаптації до змінних умов. Підприємство повинно бути готовим до швидких змін на ринку, появи нових конкурентів та технологій, зміни потреб споживачів. Важливо

постійно аналізувати свої сильні та слабкі сторони, виявляти нові можливості та загрози, а також розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які дозволять утримати лідерство на ринку та забезпечити сталий розвиток. Безперервне вдосконалення та адаптація – ключові фактори успіху в умовах жорсткої конкуренції.

1.3. Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків, конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором його виживання та успішного розвитку. Управління конкурентоспроможністю – це складний процес, який вимагає врахування безлічі факторів, що впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Розуміння цих факторів та їх взаємозв’язку є критично важливим для розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю. Успішна стратегія управління конкурентоспроможністю передбачає не лише аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, але й глибоке розуміння зовнішнього середовища, включаючи дії конкурентів, зміни в законодавстві, технологічні інновації та потреби споживачів. Важливим аспектом є постійний моніторинг та адаптація стратегії до змінних умов ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає від підприємства гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на виклики, що виникають. Що також передбачає формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на якість, клієнтоорієнтованість та постійне вдосконалення.

Отже, у сучасному світі бізнесу, де ринки стають все більш глобальними та динамічними, конкурентоспроможність підприємства – це не просто бажаний атрибут, а життєва необхідність. Підприємства, які не здатні адаптуватися до змін, пропонувати кращі продукти чи послуги, або

ефективніше управляти своїми ресурсами, ризикують залишитися позаду. Саме тому, дослідження факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, є критично важливим. Дослідження фактоів дозволяє визначити, які саме аспекти діяльності підприємства найбільше впливають на його здатність конкурувати. Це може бути якість продукції, цінова політика, інноваційність, ефективність виробництва, рівень обслуговування клієнтів, репутація бренду, або навіть організаційна культура. Дослідження допомагають ідентифікувати сфери, де підприємство відстає від конкурентів. Це може бути застаріле обладнання, неефективні бізнес-процеси, недостатня кваліфікація персоналу, або слабка маркетингова стратегія. На основі отриманих даних можна розробити стратегії, спрямовані на посилення конкурентних переваг та усунення слабких місць. Це може включати інвестиції в нові технології, оптимізацію виробництва, навчання персоналу, розробку нових продуктів, або покращення обслуговування клієнтів. Дослідження надають об'єктивну інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень. Замість того, щоб покладатися на інтуїцію чи припущення, керівництво може приймати рішення на основі фактів та аналізу. Ринок постійно змінюється, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових викликів. Дослідження дозволяють відстежувати зміни в конкурентному середовищі, виявляти нові можливості та загрози, і вчасно коригувати стратегію [1, 12, 13, 62, 64, 67].

Таким чином, дослідження факторів конкурентоспроможності – це інвестиція в майбутнє підприємства. Що дозволяє не просто виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й процвітати, займати лідируючі позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний процес, на який впливає безліч факторів. Щоб краще зрозуміти, як ефективно підвищувати конкурентні переваги, ці фактори можна умовно поділити на декілька основних груп. Такий поділ допомагає систематизувати підходи до аналізу та розробки стратегій, спрямованих на зміцнення позицій

підприємства на ринку. Фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, можна умовно поділити на декілька основних груп, які ннавеено у таблиці 1.7 [1, 12, 13, 18, 40, 51, 62, 64, 67].

Таблиця 1.7

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Вид	Характерні риси
1	2
І. Внутрішні фактори	
Виробничі фактори	Технологічний рівень виробництва: Використання сучасних технологій, автоматизація процесів, впровадження інновацій дозволяють підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та покращити її якість
Організація виробництва	Ефективна організація виробничих процесів, логістика, управління запасами, оптимізація використання ресурсів сприяють підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат
Якість продукції/послуг	Висока якість продукції/послуг, відповідність стандартам, задоволення потреб споживачів є ключовим фактором конкурентоспроможності
Маркетингові фактори:	
Ефективність маркетингової стратегії	Правильний вибір цільового ринку, розробка ефективної стратегії просування, формування позитивного іміджу бренду сприяють збільшенню обсягів продажів та підвищенню лояльності споживачів
Цінова політика	Обґрунтована цінова політика, врахування цінової чутливості споживачів, використання різних цінових стратегій дозволяють залучити більше клієнтів та збільшити прибуток
Система дистрибуції	Ефективна система дистрибуції, наявність широкої мережі збуту, забезпечення доступності продукції/послуг для споживачів є важливим фактором конкурентоспроможності
Фінансові фактори	
Фінансова стабільність	Наявність достатніх фінансових ресурсів, ефективне управління фінансами, здатність залучати інвестиції є важливим фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства
Рентабельність	Висока рентабельність діяльності, ефективне управління витратами, оптимізація податкового навантаження сприяють збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності
Інвестиційна привабливість	Здатність залучати інвестиції, наявність перспективних інвестиційних проектів є важливим фактором для забезпечення довгострокового розвитку підприємства
Організаційні фактори	
Ефективність управління	Ефективна організаційна структура, чіткий розподіл обов'язків, налагоджена система комунікацій, ефективне управління персоналом сприяють підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства
Корпоративна культура	Позитивна корпоративна культура, мотивація персоналу, створення сприятливих умов праці сприяють підвищенню лояльності працівників, залученню талановитих фахівців та підвищенню продуктивності праці

Продовження таблиці 1.7

1	2
Інноваційна діяльність	Здатність до інновацій, впровадження нових продуктів, технологій, процесів, організаційних рішень є ключовим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Людські ресурси	
Кваліфікація персоналу	Наявність висококваліфікованих працівників, здатних виконувати складні завдання, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації є важливим фактором конкурентоспроможності
Мотивація персоналу	Мотивовані працівники, зацікавлені у досягненні цілей підприємства, працюють більш ефективно та продуктивно
Управління талантами	Здатність залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників є важливим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
II. Зовнішні фактори	
Макроекономічні фактори	
Економічна ситуація	Темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки впливають на попит на продукцію/послуги, вартість ресурсів, фінансову стабільність підприємства
Державна політика	Податкова політика, регуляторна політика, торговельна політика, підтримка малого та середнього бізнесу впливають на умови ведення бізнесу та конкурентоспроможність підприємства
Політична стабільність	Політична стабільність, відсутність корупції, верховенство права є важливими факторами для залучення інвестицій та забезпечення стабільного розвитку підприємства
Мікроекономічні фактори	
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку, наявність сильних конкурентів, їх стратегії та дії впливають на ринкову частку підприємства, ціни, прибуток
Покупці	Потреби та вимоги покупців, їх купівельна спроможність, лояльність до бренду впливають на обсяги продажів та прибуток підприємства
Постачальники	Вартість та якість ресурсів, надійність постачальників, умови поставок впливають на собівартість продукції/послуг та конкурентоспроможність підприємства
Нові гравці	Загроза появи нових гравців на ринку, їх потенційні можливості та стратегії впливають на конкурентне середовище та ринкову частку підприємства
Замінники	Наявність товарів-замінників, їх ціна та якість впливають на попит на продукцію/послуги підприємства
Соціально-культурні фактори	
Демографічні зміни	Зміни у віковій структурі населення, рівні освіти, міграційні процеси впливають на попит на продукцію/послуги та потреби споживачів
Культурні цінності	Зміни у культурних цінностях, традиціях, звичаях впливають на потреби споживачів та їх ставлення до продукції/послуг
Соціальні тенденції	Зростання екологічної свідомості, турбота про здоров'я, прагнення до індивідуалізації впливають на потреби споживачів та їх вибір продукції/послуг

Продовження таблиці 1.7

1	2
Технологічні фактори	
Науково-технічний прогрес	Розвиток нових технологій, поява нових продуктів, процесів, матеріалів впливають на конкурентоспроможність підприємства та вимагають постійного впровадження інновацій
Автоматизація та роботизація	Впровадження автоматизованих систем, роботів дозволяє підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та покращити її якість
Інформаційні технології	Використання інформаційних технологій для управління бізнесом, маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та покращити його конкурентоспроможність
Екологічні фактори	
Екологічні стандарти	Дотримання екологічних стандартів, впровадження екологічно чистих технологій, утилізація відходів впливають на імідж підприємства та його конкурентоспроможність
Природні ресурси	Наявність та доступність природних ресурсів, їх вартість впливають на собівартість продукції/послуг та конкурентоспроможність підприємства
Зміна клімату	Зміна клімату, стихійні лиха можуть впливати на виробничі процеси, логістику, попит на продукцію/послуги та конкурентоспроможність підприємства
Правові фактори	
Законодавство	Зміни в законодавстві, регуляторні вимоги, судові рішення впливають на умови ведення бізнесу та конкурентоспроможність підприємства
Захист інтелектуальної власності	Захист інтелектуальної власності, патентування винаходів, реєстрація торгових марок є важливим фактором для забезпечення конкурентних переваг підприємства
Договірне право	Дотримання договірних зобов'язань, правова підтримка бізнесу є важливим фактором для забезпечення стабільності та надійності діяльності підприємства

Отже, як видно з таблиці 1.7, внутрішні фактори знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і відображають його внутрішні можливості та ресурси. Зовнішні фактори знаходяться поза контролем підприємства, але суттєво впливають на його діяльність та конкурентоспроможність.

Важливо відмітити, що всі ці фактори не існують ізольовано, а тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, технологічний прогрес може впливати на виробничі фактори, соціально-культурні фактори можуть

впливати на маркетингові фактори, а макроекономічні фактори можуть впливати на фінансові фактори.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний та багатогранний процес, який вимагає врахування безлічі факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає постійний моніторинг та аналіз цих факторів, розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на використання можливостей та нейтралізацію загроз, а також постійне вдосконалення діяльності підприємства. Розуміння взаємозв'язку між факторами та їх впливу на конкурентоспроможність є ключем до успішного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління конкурентоспроможністю передбачає визначення ключових конкурентів, їх сильних та слабких сторін, аналіз ринкових тенденцій та можливостей. Формування конкурентних переваг обумовлює розробку стратегій, спрямованих на створення унікальних цінностей для споживачів, зниження витрат, підвищення якості продукції/послуг, впровадження інновацій. Реалізація стратегії конкурентоспроможності здійснюється шляхом впровадження розроблених стратегій у діяльність підприємства, моніторинг та контроль результатів. Постійне вдосконалення можливе при безперервному процесі покращення діяльності підприємства, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, пошук нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності [30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Класифікація факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виявити фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, можна класифікувати за різними критеріями:

1. За сферою впливу:

- внутрішні фактори - фактори, які знаходяться під контролем підприємства та пов'язані з його внутрішньою діяльністю;

- зовнішні фактори - фактори, які знаходяться поза контролем підприємства та пов'язані з зовнішнім середовищем.

2. За характером впливу:

- позитивні фактори (можливості) - фактори, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

- негативні фактори (загрози) - фактори, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. За ступенем впливу:

- ключові фактори - фактори, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства;

- другорядні фактори - фактори, які мають менший вплив на конкурентоспроможність підприємства [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 62, 64, 67].

Класифікація факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, дає змогу виявити ключові сфери, де підприємство має переваги або недоліки. Що дозволяє зосередити зусилля та ресурси на зміцненні сильних сторін та усуненні слабких. Зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на конкурентоспроможність - це допомагає розставити пріоритети в управлінських рішеннях та розробити ефективні стратегії. Прогнозувати зміни в конкурентному середовищі - аналізуючи фактори впливу, можна передбачити майбутні тенденції та адаптувати бізнес-модель до нових умов. Розробити цілеспрямовані заходи для підвищення конкурентоспроможності - класифікація факторів дозволяє визначити конкретні дії, які необхідно вжити для покращення позицій підприємства на ринку. Оцінити ефективність управлінських рішень - порівнюючи вплив різних факторів до та після впровадження змін, можна оцінити, наскільки успішними були управлінські дії. Покращити комунікацію та координацію між різними підрозділами підприємства - класифікація факторів дозволяє створити спільне розуміння ключових драйверів конкурентоспроможності та забезпечити узгодженість дій. Оптимізувати використання ресурсів підприємства - зосереджуючись на

факторах, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність, можна більш ефективно розподіляти ресурси та досягати кращих результатів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає розробки та реалізації стратегій, які враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Основні стратегії:

- стратегія лідерства за витратами - зосередження на зниженні витрат виробництва та реалізації продукції/послуг, щоб пропонувати споживачам найнижчі ціни на ринку;

- стратегия диференціації - створення унікальних продуктів/послуг, які відрізняються від конкурентів за якістю, функціональністю, дизайном, брендом, обслуговуванням, щоб задовольнити специфічні потреби споживачів та встановити преміальні ціни;

- стратегія фокусування - зосередження на обслуговуванні певного сегменту ринку (географічного, демографічного, психографічного) з урахуванням його специфічних потреб та вимог;

- стратегія інновацій - постійний пошук та впровадження нових продуктів, технологій, процесів, щоб забезпечити конкурентну перевагу за рахунок інноваційності та унікальності;

- стратегія альянсів та партнерств - створення стратегічних альянсів та партнерств з іншими підприємствами, щоб отримати доступ до нових ресурсів, технологій, ринків збуту та підвищити конкурентоспроможність.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний та багатогранний процес, який потребує постійного моніторингу та аналізу факторів впливу, розробки та реалізації ефективних стратегій, адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором успішного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. На управління конкурентоспроможністю впливає широкий спектр факторів, які можна класифікувати за різними критеріями. Внутрішні фактори знаходяться під

контролем підприємства та пов'язані з його внутрішньою діяльністю. Зовнішні фактори знаходяться поза контролем підприємства та пов’язані з зовнішнім середовищем [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 67].

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає розробки та реалізації стратегій, які враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Також, дозволяє проводити регулярний аналіз конкурентного середовища та факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Формувати конкурентні переваги на основі унікальних ресурсів та можливостей підприємства. Розробляти та реалізовувати стратегії, які враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Постійно вдосконалювати діяльність підприємства, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, шукати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Інвестувати в людські ресурси, технології, інновації, маркетинг та інші сфери, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Створювати стратегічні альянси та партнерства з іншими підприємствами, щоб отримати доступ до нових ресурсів, технологій, ринків збуту та підвищити конкурентоспроможність.

Важливо відмітити, що всі ці фактори не існують окремо один від одного. Вони тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Економічна ситуація може вплинути на попит на продукцію підприємства, що в свою чергу вплине на її фінансовий стан. А технологічний прогрес може створити нові можливості для підприємства, але також вимагатиме інвестицій у нове обладнання та навчання персоналу. І тому, управління конкурентоспроможністю – це постійний процес.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю – це складне завдання, яке вимагає від підприємства врахування багатьох факторів. Але якщо підприємство зможе успішно управляти цими факторами, вона зможе досягти успіху на ринку та забезпечити своє довгострокове процвітання.

Отже, управління конкурентоспроможністю – це не просто, а справді складне завдання. Підприємству потрібно брати до уваги безліч різних

факторів, щоб залишатися на плаву та випереджати конкурентів. Це включає в себе не тільки аналіз ринку та дій конкурентів, але й постійне вдосконалення внутрішніх процесів, інновації в продуктах та послугах, а також ефективне управління ресурсами. Важливо відмітити, що конкурентоспроможність – це не статичний показник, а динамічний процес, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Підприємство повинно бути готовим до швидких змін у технологіях, споживчих перевагах та регуляторних вимогах. Лише тоді воно зможе не тільки вижити, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Інакше, ризик втратити позиції на ринку та опинитися поза грою стає надзвичайно високим.

Щоб вижити та процвітати в сучасному світі, підприємство має бути надзвичайно гнучким та адаптивним. Це означає, що воно повинно постійно відстежувати та бути готовим до швидких змін у всіх ключових сферах. Нові технології з’являються з неймовірною швидкістю. Підприємство повинно бути в курсі останніх розробок, оцінювати їх потенційний вплив на свій бізнес та бути готовим до їх впровадження, щоб залишатися конкурентоспроможним. Це може включати в себе автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, хмарні обчислення та інші інновації. Смаки та потреби споживачів постійно змінюються. Підприємство повинно уважно слухати своїх клієнтів, аналізувати ринкові тенденції та бути готовим швидко адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії, щоб задовольнити ці мінливі потреби. Законодавство та регуляторні норми можуть змінюватися несподівано та суттєво впливати на діяльність підприємства. Важливо бути в курсі змін у законодавстві, дотримуватися всіх вимог та бути готовим до адаптації своїх процесів та процедур, щоб уникнути штрафів та інших негативних наслідків.

Висновки до 1-го розділу

Ми запропонувати узагальнююче визначення, а саме, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність у довгостроковому періоді ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати виробництво конкурентних товарів (послуг) і досягати стійких економічних результатів у порівнянні з іншими суб’єктами ринку.

Конкурентні переваги підприємства виникають завдяки комбінації внутрішніх ресурсів, технологічних інновацій, сили бренду та адаптивності до змін на ринку. Підприємства, які здатні вчасно виявляти та використовувати ці переваги, зможуть зайняти стійкі позиції в умовах зростаючої конкуренції. Важливим залишається постійний моніторинг ринкових умов і відкритість до інновацій, щоб забезпечити довгостроковий успіх і зростання

Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та адаптації до змінних умов. Підприємство повинно бути готовим до швидких змін на ринку, появи нових конкурентів та технологій, зміни потреб споживачів. Важливо постійно аналізувати свої сильні та слабкі сторони, виявляти нові можливості та загрози, а також розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які дозволять утримати лідерство на ринку та забезпечити сталий розвиток. Безперервне вдосконалення та адаптація – ключові фактори успіху в умовах жорсткої конкуренції

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і відображають його внутрішні можливості та ресурси. Зовнішні фактори знаходяться поза контролем підприємства, але суттєво впливають на його діяльність та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ТКБ»

2.1. Організаційна характеристика діяльності ТОВ «ТКБ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТКБ», м. Вінниця (надалі - ТОВ «ТКБ») працює на українському ринку з .2014 року. Дане підприємство спеціалізується на роботах, пов’язаних з діяльністю туристичних операторів:

- діяльність туристичних агентств;
- надання інших послуг бронювання та пов’язана з цим діяльність;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- неспеціалізована оптова торгівля.

Туристичний бізнес – це складна екосистема, де успіх залежить від ефективної взаємодії з різноманітними партнерами та задоволення потреб споживачів. Розуміння ключових гравців та їхніх очікувань є критично важливим для процвітання будь-якого підприємства, що надає туристичні послуги.

Партнерська мережа ТОВ «ТКБ» є фундаментом його діяльності. Вона забезпечує доступ до необхідних ресурсів, розширює спектр пропонованих послуг та підвищує конкурентоспроможність.

До ключових партнерів ТОВ «ТКБ» належать:

1. Транспортні компанії - залізничні перевізники, автобусні компанії, компанії з оренди автомобілів. Вони забезпечують доставку туристів до місця призначення та пересування під час подорожі. Ефективна співпраця з транспортними компаніями дозволяє пропонувати зручні та вигідні транспортні пакети;

2. Готельні комплекси та інші заклади розміщення - готелі, хостели, апартаменти, гостьові будинки, кемпінги. Вони надають туристам місце для

проживання та відпочинку. Важливо мати широкий вибір варіантів розміщення, щоб задовольнити потреби різних категорій клієнтів;

3. Екскурсійні бюро та гіди - вони організовують екскурсії, знайомлять туристів з місцевими визначними пам'ятками та культурою. Якісні екскурсії – це важлива складова позитивного туристичного досвіду;

4. Ресторани, кафе та інші заклади харчування - вони забезпечують туристів харчуванням. Співпраця з різними закладами харчування дозволяє пропонувати різноманітні гастрономічні тури та враховувати дієтичні потреби клієнтів;

5. Страхові компанії - вони надають туристичне страхування, яке захищає туристів від непередбачуваних ситуацій під час подорожі;

6. Туристичні агенції та оператори - вони продають туристичні послуги кінцевим споживачам. Співпраця з іншими агенціями дозволяє розширити ринок збуту та охопити більшу аудиторію;

7. Органи місцевого самоврядування та туристичні організації - вони сприяють розвитку туризму в регіоні, надають інформаційну підтримку та організовують заходи;

8. Постачальники сувенірної продукції та товарів для туристів - вони забезпечують туристів необхідними товарами та сувенірами;

9. Інтернет-платформи та онлайн-агрегатори - вони дозволяють пропонувати послуги онлайн та охопити широку аудиторію.

Споживачі ТОВ «ТКБ» – це кінцеві клієнти, які купують туристичні продукти та послуги для відпочинку, розваг, навчання, лікування або інших цілей. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

- за віком - молодь, сім’ї з дітьми, люди середнього віку, пенсіонери, кожна вікова група має свої особливі потреби та вподобання;

- за рівнем доходу - клієнти з низьким, середнім та високим рівнем доходу, це впливає на вибір готелів, транспорту та розваг;

- за метою подорожі - відпочинок, ділові поїздки, навчання, лікування, паломництво, спортивний туризм, кожна мета подорожі вимагає індивідуального підходу та спеціалізованих послуг;

- за стилем подорожі - незалежні мандрівники, організовані туристи, еко-туристи, любителі екстремального відпочинку, культурні туристи;

- за географічним розташуванням - внутрішні туристи, іноземні туристи.

В процесі діяльності ТОВ «ТКБ враховуються потреби та очікування споживачів - розуміння потреб та очікувань споживачів є ключем до задоволення їхніх потреб та формування лояльності. Туристичний ринок постійно змінюється, тому ТОВ «ТКБ» стежить за новими тенденціями та адаптується до них. ТОВ «ТКБ» аналізує діяльність конкурентів та пропонує унікальні та конкурентоспроможні послуги. Висока якість обслуговування є важливим фактором для задоволення споживачів та формування позитивного іміджу підприємства. Ефективний маркетинг та реклама дозволяють залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду.

ТОВ «ТКБ» будує міцні партнерські відносини та орієнтується на потреби своїх споживачів. Розуміння ключових партнерів та їхньої ролі в туристичній екосистемі, а також глибоке знання потреб та очікувань різних категорій споживачів, є запорукою процвітання та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. ТОВ «ТКБ» постійно вдосконалює якість послуг, адаптується до змін ринку та будує довгострокові відносини з партнерами та клієнтами.

ТОВ «ТКБ» у процесі реалізування поставлених Статутом (додаток А) завдань ведення господарської діяльності, має закріплені законодавчими актами права стосовно приймання самостійних рішень та координування напрямків здійснення туристичної діяльності офісною технікою та обладнанням, а також, іншими видами господарювання.

ТОВ «ТКБ», як і будь-який інший суб’єкт господарювання, потребує значних ресурсів для ефективного функціонування та розвитку. Ці ресурси

представлені у вигляді активів, які поділяються на фінансові та нефінансові. Розуміння джерел формування цих активів є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Фінансові активи – це грошові кошти, цінні папери, дебіторська заборгованість та інші інструменти, які можуть бути конвертовані в гроші.

Нефінансові активи – це матеріальні та нематеріальні ресурси, які використовуються у виробничому процесі та приносять економічну вигоду підприємству. До них належать будівлі, обладнання, транспортні засоби, земельні ділянки, ліцензії, патенти, торгові марки, програмне забезпечення та інше.

Джерела формування фінансових активів ТОВ «ТКБ»:

1. Власний капітал:

- Статутний капітал - внески засновників при створенні підприємства. Це первинне джерело фінансування, яке визначає розмір відповідальності власників;

- Прибуток - частина прибутку, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів, може бути реінвестована в розвиток підприємства;

- Резервний капітал - створюється для покриття можливих збитків та непередбачених витрат;

- Додатковий капітал - виникає внаслідок переоцінки активів, емісійного доходу (різниця між номінальною та ринковою вартістю акцій) та безоплатно отриманих активів.

2. Залучений капітал:

- Кредити банків - короткострокові та довгострокові кредити, які використовуються для фінансування поточної діяльності та інвестиційних проектів;

- Позики - отримані від інших юридичних та фізичних осіб;

- Кредиторська заборгованість заборгованість перед постачальниками, підрядниками, працівниками та бюджетом;

- Інвестиції - залучення коштів від інвесторів, які можуть бути як у формі прямих інвестицій, так і у формі купівлі акцій;

- Лізинг - оренда майна з правом викупу.

Джерела формування нефінансових активів ТОВ «ТКБ»:

1. Придбання - купівля основних засобів (будівель, обладнання, транспортних засобів) та нематеріальних активів (ліцензій, патентів, торгових марок) за рахунок власних або залучених коштів.

2. Будівництво - зведення нових об'єктів інфраструктури (готелів, баз відпочинку, туристичних комплексів).

3. Отримання в дар - безоплатне отримання активів від інших юридичних та фізичних осіб.

4. Внески до статутного капіталу - внески засновників у вигляді нефінансових активів.

5. Власне виробництво – створення активів власними силами (наприклад, розробка програмного забезпечення).

6. Оренда - отримання активів у користування на умовах оренди (оперативної або фінансової).

Управління джерелами формування фінансових та нефінансових активів є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку ТОВ «ТКБ». Ефективне управління цими ресурсами дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Ключові аспекти управління джерелами активів ТОВ «ТКБ»:

1. Аналіз фінансового стану - регулярний моніторинг фінансових показників підприємства дозволяє виявити слабкі місця та можливості для покращення. Це включає аналіз ліквідності, рентабельності, структури капіталу та інших важливих фінансових показників.

2. Оптимізація структури капіталу - збалансування між власним та залученим капіталом є важливим для зниження фінансових ризиків. Підприємство повинно прагнути до оптимального співвідношення, яке забезпечить достатню ліквідність та мінімальні витрати на обслуговування

боргу.

3. Інвестиційна стратегія - розробка чіткої інвестиційної стратегії, яка враховує потреби підприємства та ринкові тенденції, дозволяє ефективно використовувати фінансові активи. Це може включати інвестиції в нові технології, розширення послуг або модернізацію існуючих активів.

4. Управління ризиками - визначення та управління ризиками, пов'язаними з фінансовими та нефінансовими активами, є важливим аспектом. Це може включати страхування, диверсифікацію активів та використання фінансових інструментів для хеджування ризиків.

5. Планування та бюджетування - систематичне планування та складання бюджету допомагає підприємству ефективно розподіляти ресурси, контролювати витрати та забезпечувати досягнення фінансових цілей.

6. Взаємодія з партнерами - налагодження партнерських відносин з постачальниками, інвесторами та іншими учасниками ринку може сприяти залученню додаткових ресурсів та зниженню витрат. Співпраця з іншими підприємствами може також відкривати нові можливості для розвитку.

7. Використання сучасних технологій - впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління активами, покращити облік та контроль, а також підвищити ефективність використання ресурсів.

8. Навчання та розвиток персоналу - кваліфікований персонал, який володіє знаннями та навичками в галузі фінансів та управління активами, є ключовим фактором успішного управління ресурсами підприємства.

Джерела формування фінансових та нефінансових активів ТОВ «ТКБ» є різноманітними та залежать від багатьох факторів, включаючи тип підприємства, його розмір, стратегію розвитку та ринкові умови. Ефективне управління цими джерелами є ключовим для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та успішного розвитку туристичного бізнесу. Важливо постійно аналізувати фінансовий стан підприємства, оптимізувати структуру капіталу, розробляти інвестиційну стратегію,

управляти ризиками та використовувати сучасні технології для ефективного управління активами.

Туристичний бізнес в Україні, як і будь-який інший, регулюється законодавством, яке визначає його права та обов’язки. Розуміння цих прав є критично важливим для успішного ведення діяльності, захисту інтересів та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

ТОВ «ТКБ» зареєстроване та ліцензоване у встановленому порядку, має право здійснювати туристичну діяльність, а саме:

1. Надання туристичних послуг - формування, просування та реалізація туристичного продукту, включаючи організацію подорожей, екскурсій, розміщення, харчування, транспортне обслуговування та інші послуги, пов'язані з туризмом.

2. Визначення цінової політики - самостійно встановлювати ціни на свої послуги, враховуючи ринкові умови, собівартість та інші фактори.

3. Вибір партнерів - вільно обирати постачальників послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсоводів тощо) для формування туристичного продукту.

4. Рекламування та просування своїх послуг - використовувати різні канали комунікації для інформування потенційних клієнтів про свої пропозиції.

ТОВ «ТКБ» має право на захист своїх прав та законних інтересів у встановленому законом порядку. Це включає:

1. Звернення до суду - у разі порушення прав підприємства іншими суб'єктами господарювання, державними органами або фізичними особами.

2. Оскарження рішень державних органів - якщо ТОВ «ТКБ» не згодне з рішенням державного органу, яке впливає на його діяльність.

3. Захист від недобросовісної конкуренції - звернення до Антимонопольного комітету України у разі виявлення фактів недобросовісної конкуренції з боку інших туристичних підприємств.

ТОВ «ТКБ» має право на отримання інформації та підтримки від

державних органів. Зокрема, отримання інформації про нормативно-правові акти, що регулюють туристичну діяльність. Брати участь у розробці проектів нормативно-правових актів, що стосуються туристичної галузі. Брати участь у програмах державної підтримки туристичного бізнесу, таких як пільгове кредитування, гранти, субсидії тощо. Отримувати консультації та проходити навчання з питань ведення туристичного бізнесу.

Окрім вищезазначених, ТОВ «ТКБ» має право укладати договори з клієнтами, постачальниками послуг та іншими суб'єктами господарювання. Володіти, користуватися та розпоряджатися майном, необхідним для здійснення туристичної діяльності. Об'єднуватися в асоціації та спілки для захисту своїх інтересів та сприяння розвитку туристичної галузі. Здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експорт та імпорт туристичних послуг. Страхувати свою відповідальність перед туристами за неналежне надання туристичних послуг. ТОВ «ТКБ» несе відповідальність за порушення законодавства, невиконання договірних зобов'язань та завдання шкоди туристам.

Туристичний бізнес – це динамічна та конкурентна сфера, де успіх залежить не лише від привабливості пропонованих послуг, але й від ефективної організації та управління. Правильно побудована структура управління підприємством з надання туристичних послуг є фундаментом для забезпечення високої якості обслуговування, задоволення потреб клієнтів та досягнення фінансових цілей.

Структура управління ТОВ «ТКБ» – це сукупність взаємопов’язаних елементів, що визначають розподіл функцій, повноважень та відповідальності між різними підрозділами та працівниками підприємства. Вона визначає, як приймаються рішення, як координуються дії різних відділів та як контролюється виконання поставлених завдань.

Ефективна структура управління ТОВ «ТКБ» забезпечує:

- Оперативність - швидке реагування на зміни ринку та потреби клієнтів.

- Гнучкість - здатність адаптуватися до нових тенденцій та викликів.

- Координацію - чітку взаємодію між різними підрозділами для забезпечення злагодженої роботи.

- Контроль - ефективний моніторинг діяльності та виявлення проблемних зон.

- Мотивацію - створення умов для залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Вище керівництво ТОВ «ТКБ» відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових рішень та загальне управління підприємством. Відділ маркетингу та продажів займається дослідженням ринку, розробкою маркетингових стратегій, просуванням послуг та залученням клієнтів. Відділ бронювання та продажу турів обробляє замовлення, бронює авіаквитки, готелі, екскурсії та інші послуги. Відділ обслуговування клієнтів надає інформаційну підтримку клієнтам, вирішує проблеми та відповідає на запитання. Відділ організації турів розробляє та організовує туристичні маршрути, домовляється з постачальниками послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсоводи). Фінансовий відділ займається бухгалтерським обліком, фінансовим плануванням та контролем. Відділ кадрів відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу. Відділ інформаційних технологій з забезпечує функціонування інформаційних систем та технологій, необхідних для роботи підприємства.

Структура управління ТОВ «ТКБ» не є статичною. З часом вона потребує оптимізації для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства.

Основні напрямки оптимізації на ТОВ «ТКБ»:

- Делегування повноважень - передача частини повноважень та відповідальності від вищого керівництва до нижчих рівнів управління.

- Централізація або децентралізація - визначення оптимального рівня централізації прийняття рішень.

- Автоматизація процесів - впровадження інформаційних технологій

для автоматизації рутинних операцій та підвищення ефективності роботи.

- Навчання та розвиток персоналу - підвищення кваліфікації працівників для виконання більш складних завдань.

- Впровадження системи управління якістю - забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб клієнтів.

- Регулярний аналіз ефективності структури - оцінка ефективності роботи різних підрозділів та внесення необхідних змін.

Структура управління ТОВ «ТКБ» є важливим фактором успіху. Правильно побудована структура забезпечує ефективну координацію, контроль та мотивацію, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягати фінансових цілей. Вибір конкретного типу структури залежить від багатьох факторів, і потребує ретельного аналізу та врахування специфіки діяльності підприємства. Структура управління ТОВ «ТКБ» не є статичною, і потребує регулярної оптимізації для адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Впровадження сучасних технологій, делегування повноважень, навчання персоналу та постійний аналіз ефективності структури є ключовими елементами успішного управління ТОВ «ТКБ».

2.2. Економічна характеристика ТОВ «ТКБ»

Беручи до уваги поставлені завдання повного відображення, у процесі дослідження економічного стану ТОВ «ТКБ», та ставлячи за мету розкриття найбільш вичерпної інформації стосовно ведення діяльності ТОВ «ТКБ», при написанні даної кваліфікаційної роботи, нами було розглянуто та проаналізовано головні економічні показники фінансової звітності його діяльності за 2021 - 2024 роки, що відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ТКБ»
за 2021 – 2024 роки

Показники	Роки				Відхилення 2024 року від					
					2021		2022		2023	
	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+,-)	відносне (%)	абсолютне (+,-)	відносне (%)	абсолютне (+,-)	відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий доход від реалізації продукції	911,50	1193,90	4433,30	2009,00	1097,50	-220,41	815,10	68,27	-2424,30	-54,68
Собівартість реалізованої продукції	218,60	292,50	123349,50	139392,40	139173,80	-63765,97	139099,90	47555,52	16042,90	13,01
Інші витрати	466,40	791,70	461,70	2371,80	1905,40	-508,53	1580,10	199,58	1910,10	413,71
Інші доходи	3,80	4,60	461,70	2371,80	2368,00	-62415,79	2367,20	51460,87	1910,10	413,71
Чистий прибуток (збиток)	161,30	77,60	3439,10	-463,30	-624,60	287,23	-540,90	-697,04	-3902,40	-113,47
Поточна дебіторська заборгованість	28,80	388,00	437,10	859,30	830,50	-2983,68	471,30	121,47	422,20	96,59
Гроші та їх еквіваленти	802,30	487,50	3733,00	2735,20	1932,90	-340,92	2247,70	461,07	-997,80	-26,73

І як видно, з розрахованих зі звітності даних по ТОВ «ТКБ», діяльність підприємства є неприбутковою, як і вся сфера туризму, одна з найбільш чутливих до зовнішніх факторів,та останніми роками переживає надзвичайно складний період. Пандемія COVID-19, з її жорсткими обмеженнями на пересування та закриттям кордонів, завдала нищівного удару по туристичним підприємствам по всьому світу. А повномасштабне вторгнення росії в Україну та запровадження воєнного стану остаточно підірвали перспективи відновлення галузі. Як показує аналіз фінансової звітності ТОВ «ТКБ», вона опинилося в зоні збитковості. Це не дивно, адже ковідні обмеження, такі як карантин, локдауни та вимоги до вакцинації, суттєво обмежили попит на туристичні послуги. Зменшилася кількість як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, що призвело до різкого падіння доходів.

З початком воєнних дій ситуація лише погіршилася. Закриття аеропортів, обмеження на пересування всередині країни, ризик обстрілів та загальна нестабільність відлякують потенційних туристів.

Динаміка економічного стану ТОВ «ТКБ» за 2021 – 2024 роки наведено на рисунку 2.1.

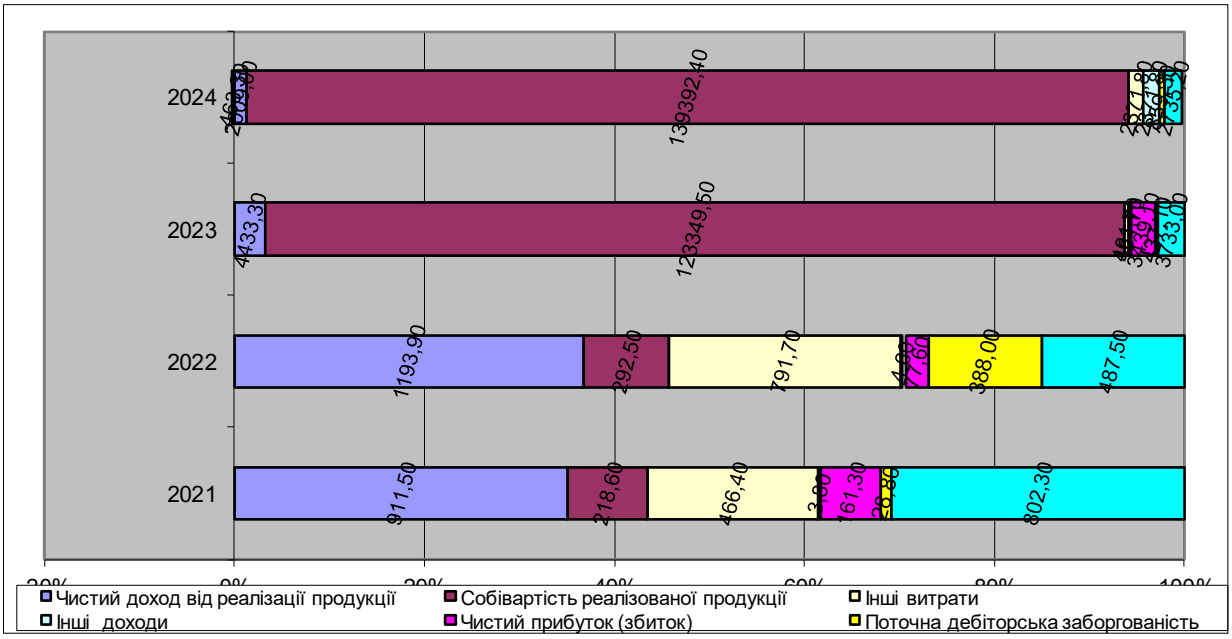


Рисунок 2.1. Динаміка економічного стану ТОВ «ТКБ» за 2021 – 2024 роки

Таким ином, ми можемо відмітити фактори, що впливають на збитковість ТОВ «ТКБ»:

- зменшення попиту - обмеження на пересування, страх перед зараженням COVID-19 та воєнні дії значно зменшили кількість туристів.

- зростання витрат - підвищення цін на енергоносії, транспортні послуги та інші ресурси збільшує операційні витрати підприємств.

- проблеми з логістикою - закриття аеропортів та обмеження на пересування ускладнюють організацію турів та перевезення туристів.

- відсутність державної підтримки - недостатня фінансова підтримка з боку держави ускладнює виживання підприємств в умовах кризи.

- зміна споживчих переваг - туристи стають більш обережними та віддають перевагу безпечним та передбачуваним видам відпочинку.

Ми можемо запропонувати шляхи виживання та адаптації для ТОВ «ТКБ»:

1. Переорієнтація на внутрішній туризм - розвиток внутрішнього туризму, особливо в безпечних регіонах, може допомогти залучити клієнтів.

2. Пропонування альтернативних видів відпочинку - розробка турів, які не потребують далеких переїздів та великих скупчень людей, наприклад, екотуризм, сільський туризм, гастрономічні тури.

3. Використання онлайн-платформ - активне використання онлайн-платформ для просування послуг та залучення клієнтів.

4. Впровадження гнучкої цінової політики - пропонування знижок та акцій для залучення клієнтів.

5. Пошук нових ринків - розширення географії клієнтів за рахунок залучення туристів з країн, які не постраждали від кризи.

6. Оптимізація витрат - зменшення операційних витрат за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій , перегляду контрактів з постачальниками та інших заходів.

7. Залучення інвестицій - пошук інвесторів, які готові підтримати підприємство в умовах кризи.

8. Співпраця з іншими підприємствами – об’єднання зусиль з іншими туристичними підприємствами для спільного просування послуг та залучення клієнтів.

9. Активна комунікація з клієнтами - інформування клієнтів про безпеку подорожей, гнучкі умови бронювання та інші переваги.

10. Підвищення кваліфікації персоналу - навчання персоналу новим навичкам, необхідним для роботи в умовах кризи, наприклад, онлайн-маркетинг, управління ризиками, надання психологічної підтримки клієнтам.

11. Активна участь у програмах державної підтримки - використання можливостей, які надає держава для підтримки туристичного бізнесу, наприклад, пільгові кредити, гранти, податкові канікули.

Відновлення туристичної галузі в Україні буде тривалим та складним процесом. Воно залежатиме від багатьох факторів, зокрема від закінчення воєнних дій, відновлення економіки, покращення епідеміологічної ситуації та відновлення довіри туристів.

Проте, навіть в умовах кризи, туристичні підприємства можуть вижити та адаптуватися до нових реалій. Для цього необхідно бути гнучкими, креативними та готовими до змін. Важливо також активно співпрацювати з державою, іншими підприємствами та клієнтами.

З часом, коли ситуація стабілізується, туристична галузь в Україні обов’язково відновиться та знову стане важливою частиною економіки країни. Україна має великий туристичний потенціал, який необхідно розвивати та використовувати для залучення туристів з усього світу.

Туристична галузь України, як і в усьому світі, зазнала нищівного удару внаслідок пандемії COVID-19. Обмеження на пересування, закриття кордонів та загальний страх перед невідомою хворобою призвели до різкого падіння попиту на туристичні послуги. Згодом, коли світ почав адаптуватися до нових реалій, а туристична галузь демонструвала ознаки відновлення, повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало ще одного, можливо, смертельного удару.

ТОВ «ТКБ», як і багато інших туристичних підприємств в Україні, опинилося в епіцентрі цих криз. Збитковість, спричинена ковідними обмеженнями та воєнним станом, стала серйозною проблемою, що загрожує існуванню компанії та всієї галузі. Пандемія COVID-19 призвела до наступних негативних наслідків для ТОВ «ТКБ» та інших туристичних підприємств. Обмеження на подорожі, карантинні заходи та страх перед зараженням призвели до масового скасування турів та бронювань. Впровадження санітарних протоколів, закупівля засобів захисту та дезінфекції збільшили витрати на ведення бізнесу. Скасування турів призвело до необхідності повернення коштів клієнтам, що створило додатковий фінансовий тиск на підприємство. Навіть після послаблення обмежень, попит на туристичні послуги залишався нижчим за допандемічний рівень, що призвело до зменшення прибутковості. Повномасштабне вторгнення росії в Україну посилило негативні наслідки пандемії та призвело до нових викликів: Бойові дії, ракетні обстріли та загальна нестабільність у країні зробили подорожі неможливими. Багато туристичних об’єктів, готелів та транспортних засобів були пошкоджені або знищені внаслідок бойових дій. Багато працівників туристичної галузі були змушені покинути свої домівки та шукати притулок в інших регіонах України або за кордоном. Неможливість прогнозувати майбутнє ускладнює планування та прийняття стратегічних рішень.

Для подолання кризи та відновлення туристичної галузі України необхідні скоординовані зусилля держави, бізнесу та громадськості. Важливими є наступні заходи:

- Державна підтримка - надання фінансової допомоги туристичним підприємствам у вигляді пільгових кредитів, грантів та податкових канікул.

- Спрощення регуляторних процедур - зменшення адміністративного тиску на туристичний бізнес та спрощення процедур ліцензування та сертифікації.

- Просування українського туризму - розробка та реалізація національної стратегії просування українського туризму на внутрішньому та міжнародному ринках.

- Розвиток внутрішнього туризму - стимулювання внутрішнього туризму шляхом організації промоційних кампаній, розробки нових туристичних маршрутів та підтримки місцевих ініціатив.

- Забезпечення безпеки туристів - вжиття заходів для забезпечення безпеки туристів у регіонах, де це можливо, та надання інформації про безпечні маршрути та зони.

- Підтримка інновацій та цифрової трансформації - заохочення використання нових технологій та цифрових інструментів для покращення якості туристичних послуг та залучення нових клієнтів.

- Міжнародна співпраця - залучення міжнародної допомоги та співпраця з міжнародними організаціями для відновлення та розвитку туристичної галузі.

Подолання збитковості ТОВ «ТКБ» та інших туристичних підприємств в Україні вимагає комплексного підходу та скоординованих зусиль. Відновлення туристичної галузі є важливим для економічного розвитку країни, створення нових робочих місць та збереження культурної спадщини. Необхідно діяти рішуче та ефективно, щоб забезпечити майбутнє українського туризму.

Отже, збитковість ТОВ «ТКБ» як і всіх туристичних підприємств в Україні, спричинена ковідними обмеженнями та воєнним станом, є серйозною проблемою. Проте, за умови вжиття правильних заходів, підприємства можуть вижити та адаптуватися до нових реалій. Важливо переорієнтуватися на внутрішній туризм, пропонувати альтернативні види відпочинку, використовувати онлайн-платформи, оптимізувати витрати та активно співпрацювати з державою та іншими підприємствами. Відновлення туристичної галузі буде тривалим процесом, але Україна має великий потенціал для розвитку туризму в майбутньому.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТКБ»

Аналіз конкурентоспроможності є важливим інструментом для ТОВ «ТКБ», який дозволяє оцінити його позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, підприємство може ефективно адаптуватися до змін на ринку та забезпечити своє успішне функціонування та розвиток. Постійний моніторинг конкурентного середовища, впровадження інновацій та покращення якості обслуговування є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг та залучення клієнтів. Успішне туристичне підприємство – це те, яке постійно прагне до вдосконалення та задоволення потреб своїх клієнтів.

Туристичний бізнес – це динамічна та швидкозмінна сфера, яка вимагає від підприємств постійного аналізу та адаптації до нових трендів і викликів. Одним з найефективніших інструментів для оцінки поточного стану та розробки стратегії розвитку є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози), що впливають на діяльність підприємства. Він допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню поставлених цілей.

SWOT-аналіз для ТОВ «ТКБ» дозволяє:

- визначити конкурентні переваги - зрозуміти, що робить компанію унікальною та привабливою для клієнтів;

- виявити слабкі місця - оцінити сфери, в яких компанія потребує покращення;

- оцінити потенційні можливості - визначити нові ринки, продукти або послуги, які можуть сприяти зростанню;

- передбачити можливі загрози - оцінити ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТКБ» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТКБ»

1. Сильні сторони (Strengths):	2. Слабкі сторони (Weaknesses):
Досвідчений персонал: Кваліфіковані гіди та менеджери з багаторічним досвідом роботи. Унікальні екскурсійні програми: Розроблені авторські маршрути, що пропонують незвичайні враження. Високий рівень обслуговування: Індивідуальний підхід до кожного клієнта, оперативне вирішення проблем. Налагоджені партнерські зв`язки: Співпраця з перевіреними готелями, транспортними компаніями та ресторанами. Позитивна репутація: Відгуки задоволених клієнтів та високий рейтинг на онлайн-платформах.	Обмежений бюджет на маркетинг: Недостатнє фінансування рекламних кампаній. Залежність від сезонності: Зниження попиту на екскурсії в певні періоди року. Недостатня присутність в соціальних мережах: Обмежена активність в онлайн-просторі. Відсутність власного транспорту: Залежність від послуг сторонніх транспортних компаній. Обмежений спектр послуг: Відсутність пропозицій для певних категорій клієнтів (наприклад, екстремальний туризм).
3. Можливості (Opportunities):	4. Загрози (Threats):
Зростання внутрішнього туризму: Збільшення кількості українців, які подорожують по країні. Розвиток екологічного туризму: Зростаючий інтерес до відпочинку на природі. Впровадження нових технологій: Використання онлайн-платформ для бронювання турів та комунікації з клієнтами. Розширення географії діяльності: Залучення клієнтів з інших регіонів України та з-за кордону. Створення нових туристичних продуктів: Розробка тематичних турів, корпоративних програм, індивідуальних маршрутів. Партнерство з місцевими громадами: Спільна розробка туристичних продуктів, підтримка місцевого бізнесу.	Економічна нестабільність: Зниження купівельної спроможності населення. Посилення конкуренції: Збільшення кількості туристичних агентств на ринку. Зміна законодавства: Нові вимоги до ліцензування та сертифікації туристичної діяльності. Нестабільна політична ситуація: Ризик скасування турів та зниження туристичного потоку. Природні катаклізми: Ризик пошкодження туристичної інфраструктури та скасування турів. Зміна споживчих переваг: Зростання популярності самостійних подорожей та онлайн-бронювання.

Після проведення SWOT-аналізу, отримані дані використовують для розробки стратегії розвитку ТОВ «ТКБ». Це може включати:

1. Стратегія використання сильних сторін - як використовувати сильні сторони для максимізації можливостей та мінімізації загроз.

2. Стратегія подолання слабких сторін - як усунути або мінімізувати вплив слабких сторін.

3. Стратегія використання можливостей - як скористатися можливостями для досягнення поставлених цілей.

4. Стратегія уникнення загроз - як мінімізувати вплив загроз на діяльність підприємства.

В діяльності ТОВ «ТКБ» на основі SWOT-аналізу ми можемо відмітити:

- SO (Сильні сторони - Можливості) - використовувати досвідчений персонал та унікальні екскурсійні програми для залучення клієнтів, зацікавлених у внутрішньому туризмі та екологічному відпочинку.

- WO (Слабкі сторони - Можливості) - інвестувати в маркетинг та соціальні мережі для просування нових туристичних продуктів та залучення клієнтів з інших регіонів.

- ST (Сильні сторони - Загрози) - використовувати позитивну репутацію та налагоджені партнерські зв'язки для утримання клієнтів в умовах посилення конкуренції.

- WT (Слабкі сторони - Загрози) - розробити план дій на випадок економічної нестабільності та політичних ризиків, включаючи диверсифікацію послуг та пошук альтернативних джерел доходу.

Отже, SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки діяльності ТОВ «ТКБ» та розробки ефективної стратегії розвитку. Він дозволяє визначити конкурентні переваги, виявити слабкі місця, оцінити потенційні можливості та передбачити можливі загрози. Регулярне проведення SWOT-аналізу та адаптація стратегії до змін у зовнішньому середовищі є ключем до успіху в конкурентному туристичному бізнесі.

Таким чином, війнна агресія росії проти України кардинально змінила всі сфери життя, і туристична галузь не стала винятком. ТОВ «ТКБ» як і всі

інші підприємства, що надають туристичні послуги, опинилося в надзвичайно складних умовах, змушені адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи виживання. В даних умовах для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТКБ» необхідно застосовувати також і PESTLE-аналіз, який є потужним інструментом для оцінки зовнішнього середовища та визначення ключових факторів, які впливають на діяльність туристичного бізнесу в цей непростий час. Оскільки, PESTLE-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для аналізу макросередовища, в якому функціонує підприємство. Він охоплює шість ключових аспектів: політичні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, правові фактори, екологічні фактори).

PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «ТКБ» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «ТКБ»

Фактор	Характерні риси
1	2
1. Політичні фактори (Political)	
Воєнні дії	Найбільш визначальний фактор. Безпосередньо впливає на безпеку туристів, можливість пересування, доступність певних регіонів
Політична нестабільність	Невизначеність щодо майбутнього, зміни в уряді, політичні ризики впливають на інвестиційний клімат та довгострокове планування
Державна політика	Підтримка туристичної галузі, програми відновлення, регулювання діяльності, обмеження на пересування, мобілізація
Міжнародні відносини	Дипломатичні зусилля, міжнародна допомога, санкції проти агресора, імідж України на міжнародній арені
Вплив на туристичний бізнес	Зменшення або повна відсутність іноземних туристів. Зміна географії внутрішнього туризму (переміщення в більш безпечні регіони). Необхідність адаптації до обмежень та регулювань, пов'язаних з воєнним станом. Можливість отримання державної підтримки та грантів на відновлення.
2. Економічні фактори (Economic)	
Інфляція	Зростання цін на товари та послуги, що впливає на купівельну спроможність населення та вартість туристичних послуг
Курс валют	Коливання курсу гривні впливає на вартість імпортних товарів та послуг, а також на привабливість України для іноземних туристів
Рівень безробіття	Зменшення доходів населення призводить до скорочення витрат на розваги та подорожі
Економічна криза	Загальне погіршення економічної ситуації в країні негативно впливає на всі сфери бізнесу, включаючи туризм

Продовження таблиці 2.3

1	2
Доступність кредитів	Обмежений доступ до фінансування ускладнює відновлення та розвиток туристичних підприємств
Вплив на туристичний бізнес	Зменшення попиту на туристичні послуги через зниження купівельної спроможності. Необхідність перегляду цін та оптимізації витрат. Складність залучення інвестицій та отримання кредитів. Ризик банкрутства туристичних підприємств. Зростання популярності бюджетних видів туризму (наприклад, кемпінг, відпочинок на природі).
3. Соціальні фактори (Social)	
Зміна демографічної ситуації	Міграція населення, внутрішньо переміщені особи (ВПО) змінюють структуру попиту на туристичні послуги
Зміна цінностей та пріоритетів	Безпека, патріотизм, підтримка економіки України стають важливими факторами при виборі місця відпочинку
Психологічний стан населення	Стрес, тривога, невизначеність впливають на бажання подорожувати та відпочивати
Волонтерство та соціальна відповідальність	Зростання популярності соціального туризму, підтримка місцевих громад
Інтерес до історії та культури України	Зростання інтересу до внутрішнього туризму, вивчення історії та культури рідного краю
Вплив на туристичний бізнес	Зміна цільової аудиторії та необхідність адаптації пропозицій до потреб ВПО. Акцент на безпеці та комфорті при організації подорожей. Розвиток соціального туризму та волонтерських програм. Просування внутрішнього туризму та підтримка місцевих виробників. Необхідність враховувати психологічний стан клієнтів та пропонувати програми психологічної підтримки.
4. Технологічні фактори (Technological)	
Розвиток онлайн-платформ та мобільних додатків	Зручність бронювання, пошуку інформації, онлайн-оплати
Використання соціальних мереж та онлайн-маркетингу	Ефективний спосіб просування туристичних послуг та залучення клієнтів
Впровадження нових технологій	Віртуальна реальність (VR), штучний інтелект (AI) для покращення досвіду туристів
Кібербезпека	Захист даних клієнтів та інформації про підприємство від кібератак
Розвиток телекомунікацій	Забезпечення якісного зв'язку та доступу до інтернету для туристів
Вплив на туристичний бізнес	Необхідність інвестувати в онлайн-платформи та мобільні додатки. Активне використання соціальних мереж для просування послуг. Впровадження нових технологій для покращення досвіду туристів. Посилення заходів кібербезпеки. Забезпечення якісного зв'язку та доступу до інтернету для клієнтів.

Продовження таблиці 2.3

1	2
5. Правові фактори (Legal)	
Законодавство воєнного стану	Обмеження на пересування, комендантська година, правила безпеки
Трудове законодавство	Регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану, мобілізація працівників
Податкове законодавство	Зміни в податковій системі, пільги для підприємств, що постраждали від війни
Захист прав споживачів	Забезпечення прав туристів на безпеку, якість послуг, відшкодування збитків
Ліцензування та сертифікація	Дотримання вимог ліцензування та сертифікації туристичної діяльності
Вплив на туристичний бізнес	Необхідність дотримуватися законодавства воєнного стану та адаптуватися до змін. Вирішення питань, пов'язаних з мобілізацією працівників та трудовими відносинами. Використання податкових пільг та програм підтримки. Забезпечення захисту прав споживачів та надання якісних послуг. Дотримання вимог ліцензування та сертифікації.
6. Екологічні фактори (Environmental)	
Забруднення навколишнього середовища	Руйнування інфраструктури, забруднення ґрунтів та водних ресурсів внаслідок воєнних дій
Зміна клімату	Екстремальні погодні умови, повені, засухи, що впливають на туристичну інфраструктуру та привабливість певних регіонів
Збереження біорізноманіття	Захист природних заповідників та екосистем від руйнування
Екологічна свідомість	Зростання популярності екологічного туризму та відповідального ставлення до навколишнього середовища
Відновлення екосистем	Необхідність відновлення екосистем, що постраждали від воєнних дій
Вплив на туристичний бізнес	Необхідність враховувати екологічні ризики при плануванні туристичних маршрутів. Розвиток екологічного туризму та просування відповідального ставлення до навколишнього середовища. Участь у програмах відновлення екосистем, що постраждали від війни. Забезпечення екологічної безпеки туристичних об'єктів. Підтримка місцевих ініціатив з охорони природи.

Отже, наведений у таблиці 2.3 PESTLE-аналіз показує, що діяльність ТОВ «ТКБ» як і всіх інших туристичних підприємств в Україні в період воєнного стану знаходиться під впливом багатьох факторів, які потребують уважного аналізу та адаптації. Найбільш важливими є політичні та економічні фактори, пов’язані з воєнними діями та економічною кризою.

Однак, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори також відіграють важливу роль і потребують врахування при розробці стратегії розвитку туристичного бізнесу.

Для покращення діяльності на ТОВ «ТКБ» ми може запропонувати наступні рекомендації:

- адаптація до нових реалій - перегляд бізнес-моделі, оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту;

- акцент на безпеці - забезпечення безпеки туристів та працівників, розробка планів евакуації;

- використання технологій - впровадження онлайн-платформ, мобільних додатків, соціальних мереж для просування послуг;

- розвиток внутрішнього туризму - просування туристичних можливостей України, підтримка місцевих громад;

- соціальна відповідальність - участь у волонтерських програмах, підтримка ЗСУ, допомога ВПО;

- пшук державної підтримки - використання програм підтримки, грантів, пільг для відновлення бізнесу;

- співпраця з іншими підприємствами – об’єднання зусиль для подолання кризових явищ;

- постійний моніторинг ситуації - регулярний аналіз зовнішнього середовища та адаптація стратегії до змін.

Застосування PESTLE-аналізу допоможе ТОВ «ТКБ» краще зрозуміти виклики та можливості, що виникають в умовах воєнного стану, та розробити ефективну стратегію для виживання та подальшого розвитку. Ситуація постійно змінюється, тому необхідний постійний моніторинг та адаптація до нових реалій. Незважаючи на складні умови, туристична галузь України має потенціал для відновлення та розвитку після закінчення війни, і важливо вже зараз готуватися до цього.

Висновки до 2-го розділу

Діяльність підприємства ТОВ «ТКБ» є неприбутковою, як і вся сфера туризму, одна з найбільш чутливих до зовнішніх факторів,та останніми роками переживає надзвичайно складний період. Пандемія COVID-19, з її жорсткими обмеженнями на пересування та закриттям кордонів, завдала нищівного удару по туристичним підприємствам по всьому світу. А повномасштабне вторгнення росії в Україну та запровадження воєнного стану остаточно підірвали перспективи відновлення галузі. Як показує аналіз фінансової звітності ТОВ «ТКБ», вона опинилося в зоні збитковості. Це не дивно, адже ковідні обмеження, такі як карантин, локдауни та вимоги до вакцинації, суттєво обмежили попит на туристичні послуги. Зменшилася кількість як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, що призвело до різкого падіння доходів.

Таким чином, війнна агресія росії проти України кардинально змінила всі сфери життя, і туристична галузь не стала винятком. ТОВ «ТКБ» як і всі інші підприємства, що надають туристичні послуги, опинилося в надзвичайно складних умовах, змушені адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи виживання. В даних умовах для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТКБ» необхідно застосовувати також і PESTLE-аналіз, який є потужним інструментом для оцінки зовнішнього середовища та визначення ключових факторів, які впливають на діяльність туристичного бізнесу в цей непростий час. Він охоплює шість ключових аспектів: політичні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, правові фактори, екологічні фактори).

Найбільш важливими є політичні та економічні фактори, пов’язані з воєнними діями та економічною кризою. Однак, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори також відіграють важливу роль і потребують врахування при розробці стратегії розвитку туристичного бізнесу.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ринки постійно змінюються, а конкуренція стає все більш жорсткою, підвищення конкурентоспроможності підприємства є не просто бажаним, а життєво необхідним. Це питання виживання, розвитку та досягнення лідерських позицій. І тому, пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливим аспектом його стабільного розвитку та успішної діяльності на ринку. Конкурентоспроможність дозволяє підприємству утримувати існуючих клієнтів та залучати нових, що сприяє зростанню продажів і доходів. Світовий і внутрішній ринок постійно змінюється, з’являються нові технології, зміщуються уподобання споживачів. Пошук нових напрямів підвищення конкурентоспроможності допомагає швидше реагувати на ці зміни. Виявлення та впровадження інноваційних технологій, оптимізація процесів дозволяє зменшити собівартість продукції і підвищити якість. Впровадження нових продуктів, покращення сервісу або брендингу дозволяє створювати додаткову цінність для споживачів. Постійний пошук нових напрямів і інновацій сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Підприємство повинно враховувати глобальні тенденції, такі як цифровізація, сталий розвиток, екологічність, щоб залишатися релевантним.

Отже, пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності є необхідністю для забезпечення стабільного розвитку, збереження ринкових позицій і досягнення довгострокових цілей підприємства. Це передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, інноваційний підхід і стратегічне планування.

В сучасній економічній діяльності підприємств такі фактори як технології, споживчі вподобання, економічні умови - все це впливає на бізнес. Підприємство, яке не реагує на ці зміни, ризикує втратити свою актуальність і опинитися поза грою. Конкурентоспроможність безпосередньо впливає на здатність підприємства залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Пропонуючи кращу якість, нижчу ціну, унікальний сервіс або інноваційні рішення, підприємство стає більш привабливим для споживачів. Підвищення конкурентоспроможності веде до збільшення обсягів продажів, оптимізації витрат і, як наслідок, до зростання прибутковості підприємства. Конкурентоспроможне підприємство має більше можливостей для інвестування в розвиток, впровадження нових технологій, навчання персоналу та розширення ринків збуту. Це забезпечує його стабільність і довгостроковий успіх. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 3.1 [30, 64, 67].

Таблиця 3.1

Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрям	Характерні риси
1	2
Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	
Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз)	Визначення внутрішніх ресурсів і можливостей, а також слабких місць, які потребують покращення
Аналіз ринку	Вивчення потреб споживачів, тенденцій розвитку ринку, діяльності конкурентів
Аналіз конкурентних переваг	Визначення унікальних характеристик підприємства, які відрізняють його від конкурентів і приваблюють клієнтів
Визначення ключових напрямів для підвищення конкурентоспроможності	
Впровадження інновацій	Розробка нових продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій, оптимізація бізнес-процесів
Підвищення якості продукції та послуг	Постійний контроль якості, впровадження систем управління якістю, навчання персоналу
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на виробництво, логістику, маркетинг, управління
Покращення обслуговування клієнтів	Розробка програм лояльності, надання персоналізованого сервісу, швидке реагування на запити клієнтів
Розширення ринків збуту	Вихід на нові регіони, освоєння нових каналів продажів, розвиток експорту
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, мотивація співробітників

Отже, як видно з таблиці 3.1, пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності - це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу, адаптації та впровадження нових рішень. Інвестуючи в підвищення конкурентоспроможності, підприємство забезпечує собі стабільне майбутнє і досягнення лідерських позицій на ринку.

Після визначення ключових напрямів, важливо розробити конкретний план дій з чіткими цілями, термінами виконання та відповідальними особами. Цей план має бути реалістичним, враховувати наявні ресурси та можливості підприємства. Не менш важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності впроваджуваних заходів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію та досягати поставлених цілей.

Особливу увагу слід приділяти впровадженню сучасних інформаційних технологій. Автоматизація бізнес-процесів, використання CRM-систем, аналіз великих даних (Big Data) - все це дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 39, 64, 67].

Крім того, важливо розвивати партнерські відносини з іншими компаніями. Співпраця з постачальниками, дистриб'юторами, науково-дослідними установами може відкрити нові можливості для розвитку, обміну досвідом та впровадження інновацій.

Не слід забувати про соціальну відповідальність бізнесу. Підприємство, яке дбає про навколишнє середовище, підтримує місцеві громади та дотримується етичних норм ведення бізнесу, має кращу репутацію та користується більшою довірою з боку споживачів. Це, в свою чергу, позитивно впливає на його конкурентоспроможність [1, 12, 13, 18, 21, 30].

Важливо пам’ятати, що підвищення конкурентоспроможності - це не одноразова акція, а безперервний процес. Ринок постійно змінюється, з'являються нові конкуренти, виникають нові технології. Тому підприємство повинно постійно аналізувати ситуацію, адаптуватися до змін та шукати нові шляхи для розвитку.

Успіх у підвищенні конкурентоспроможності залежить від залучення всього колективу підприємства. Кожен співробітник повинен розуміти важливість цієї задачі та брати активну участь у її вирішенні. Необхідно створити атмосферу, в якій заохочуються ініціатива, творчість та прагнення до постійного вдосконалення [1, 12, 67].

І, нарешті, лідерство відіграє ключову роль. Керівник підприємства повинен бути візіонером, здатним передбачати майбутні тенденції, приймати сміливі рішення та мотивувати команду на досягнення поставлених цілей. Він повинен бути прикладом для наслідування, демонструючи відданість справі, професіоналізм та етичність. Тільки за таких умов підприємство зможе досягти високого рівня конкурентоспроможності та забезпечити собі стабільне майбутнє.

Основні етапи підвищення конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 3.2 [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35, 39, 40, 51, 62, 64, 67].

Таблиця 3.2

Основні етапи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Етап	Характерні риси
1	2
1. Підвищення якості продукції та послуг	
Постійний контроль якості	Впровадження та підтримка ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробництва або надання послуг
Впровадження інновацій	Постійний пошук та впровадження нових технологій, матеріалів та методів, що дозволяють покращити якість та функціональність продукції
Зворотний зв’язок з клієнтами	Активне збирання та аналіз відгуків клієнтів для виявлення слабких місць та можливостей для покращення
2. Оптимізація витрат	
Ефективне управління ресурсами	Раціональне використання матеріалів, енергії, робочої сили та інших ресурсів
Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих систем для зменшення витрат на оплату праці та підвищення продуктивності
Пошук вигідних постачальників	Регулярний моніторинг ринку постачальників для вибору найбільш вигідних умов співпраці
3. Розвиток маркетингу та продажів (надання послуг)	
Ефективна рекламна кампанія	Розробка та реалізація рекламних кампаній, які охоплюють цільову аудиторію та ефективно доносять інформацію про переваги продукції або послуг
Розвиток каналів збуту	Розширення мережі збуту, включаючи онлайн-продажі, партнерські програми та інші канали

Продовження таблиці 3.2

1	2
Підвищення лояльності клієнтів	Впровадження програм лояльності, надання персоналізованих пропозицій та забезпечення високого рівня обслуговування
4. Управління персоналом	
Залучення та утримання талановитих працівників	Створення привабливих умов праці, можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання
Навчання та підвищення кваліфікації	Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення їхньої компетентності та адаптації до нових технологій
Створення позитивної корпоративної культури	Формування атмосфери взаємоповаги, співпраці та підтримки, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників
5. Інновації та дослідження	
Інвестиції в дослідження та розробки	Виділення коштів на проведення досліджень та розробок нових продуктів, послуг та технологій
Співпраця з науковими установами	Взаємодія з науковими установами для отримання доступу до нових знань та технологій
Створення інноваційного клімату	Заохочення працівників до генерації нових ідей та їх впровадження
6. Стратегічне планування	
Аналіз ринку та конкурентів	Регулярний аналіз ринку, конкурентів та тенденцій для визначення можливостей та загроз
Визначення стратегічних цілей	Формулювання чітких та вимірних стратегічних цілей, які відповідають місії та баченню підприємства
Розробка стратегії розвитку	Розробка детального плану дій для досягнення стратегічних цілей

Отже, як видно з таблиці 3.2, підвищення конкурентоспроможності підприємства – це не одноразова акція, а безперервний процес, що вимагає постійного моніторингу, адаптації та вдосконалення. Важливо розуміти, що кожен з перелічених напрямів тісно пов’язаний з іншими, і успіх залежить від комплексного підходу. Наприклад, інвестиції в інновації можуть призвести до покращення якості продукції та послуг, зниження витрат та відкриття нових ринків збуту. Крім того, важливо враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство. Для виробничих підприємств ключовим може бути оптимізація виробничих процесів та зниження собівартості продукції, тоді як для підприємств, що надають послуги, важливішим є якість обслуговування та лояльність клієнтів [1, 12, 13, 18, 21, 67].

Врахування специфіки галузі є критично важливим у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє розробляти більш ефективні стратегічні рішення та адаптувати заходи до особливостей діяльності, ринкових умов і потреб клієнтів конкретної галузі.

Зокрема, потрібно враховувати такі аспекти:

- особливості ринку та споживачів - розуміння цільової аудиторії, її очікувань та поведінкових тенденцій;

- технологічний рівень - використання сучасних технологій та інновацій, що характерні для галузі;

- регуляторне середовище - нормативні вимоги, стандарти та правові обмеження;

- конкурентне середовище - аналіз основних конкурентів, їхніх переваг і слабких сторін;

- логістика та постачання - специфіка організації ланцюга постачань і дистрибуції;

- державна підтримка та програми розвитку галузі.

Загалом, глибоке розуміння галузевих особливостей дозволяє формувати цілісну стратегію, що враховує усі фактори впливу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливим є і зовнішнє середовище. Зміни в законодавстві, економічна ситуація в країні, поява нових конкурентів – все це може вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Тому необхідно постійно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію розвитку до нових умов. Варто також звернути увагу на важливість цифрової трансформації. Впровадження сучасних інформаційних технологій, використання Big Data, штучного інтелекту та інших інноваційних рішень може значно підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити якість обслуговування клієнтів та відкрити нові можливості для розвитку [40, 51, 62, 64, 67].

Наприклад, використання CRM-систем дозволяє ефективно управляти відносинами з клієнтами, збирати та аналізувати інформацію про їхні потреби та вподобання, що дозволяє надавати персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність. Впровадження ERP-систем дозволяє автоматизувати управління ресурсами підприємства, оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства – це багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу, постійного моніторингу, адаптації та впровадження інновацій. Успіх залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно управляти ресурсами, розвивати маркетинг та продажі, залучати та утримувати талановитих працівників, а також інвестувати в дослідження та розробки. Тільки так підприємство зможе не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягти сталого розвитку та процвітання.

3.2. Шляхи удосконалення конкурентних переваг на ТОВ «ТКБ»

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції туристичні підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх конкурентних переваг. Це дозволяє залучати більше клієнтів, підвищувати рівень задоволеності та забезпечувати сталість розвитку. Важливо враховувати динамічні зміни у світовому туризмі: зростання популярності екологічного та сталого туризму, зростання вимог споживачів до якості послуг, вплив цифрових технологій та інновацій. Це створює нові можливості для підприємств удосконалювати свої пропозиції.

Використання сучасних технологій, таких як віртуальна реальність, мобільні додатки, автоматизація процесів, дозволяє підвищити якість обслуговування та зробити його більш зручним для клієнтів. Впровадження CRM-систем сприяє персоналізації послуг. Створення ексклюзивних

маршрутів, тематичних турів, культурно-історичних програм допомагає відрізнятися від конкурентів. Важливо враховувати локальні особливості та інтереси цільової аудиторії. Постійне підвищення кваліфікації персоналу, створення комфортних умов, швидка реакція на потреби клієнтів – все це формує позитивний імідж підприємства та сприяє лояльності. Впровадження систем знижок, акцій, пакетних пропозицій дозволяє залучити різні групи споживачів та збільшити обсяг продажів. Співпраця з іншими підприємствами, туристичними агентствами, готелями, транспортними компаніями допомагає розширити канали збуту і підвищити конкурентоспроможність. Врахування екологічних аспектів, збереження культурної спадщини та підтримка місцевих спільнот сприяють формуванню позитивного іміджу та залученню відповідальної аудиторії.

Для успішного розвитку туристичних підприємств необхідно комплексно застосовувати сучасні стратегії та інноваційні підходи, орієнтуючись на потреби клієнтів та зміни на ринку. Постійне удосконалення продукту, технологічна модернізація, розвиток унікальних пропозицій та партнерських зв'язків є ключовими шляхи підвищення конкурентних переваг у цій динамічній галузі [1, 12, 13, 18, 21, 30, 35].

Воєнний стан значно впливає на функціонування туристичного бізнесу, змінюючи його парадигму в основних аспектах. Зменшення туристичного потоку пов’язано з тим, що безпека є основним пріоритетом для потенційних туристів, тому в умовах воєнних дій кількість внутрішніх та зовнішніх туристів різко знижується. Тури на місцях чи до регіонів, що залишаються безпечними, стають більш популярними, тоді як традиційні напрямки в зонах конфлікту втратять свою привабливість. Туроператори та готельні заклади змушені переорієнтовувати свою діяльність, наприклад, пропонуючи гуманітарні та волонтерські програми, внутрішні тури для місцевих мешканців, або спеціальні безпекові заходи. Зменшення доходів, зростання витрат на забезпечення безпеки та змін у логістиці призводять до фінансових труднощів для туристичних підприємств. Необхідність переорієнтації

маркетингових стратегій, акцентування уваги на безпеці, підтримці громадян та внутрішніх можливостях для відпочинку.

Загалом, воєнний стан змушує туристичний бізнес швидко адаптуватися до нових реалій, шукати альтернативні моделі та можливості для збереження діяльності й підтримки населення, а також вірити у відновлення після завершення війни.

Отже, удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ» у період воєнного стану є важливим завданням для збереження та розвитку бізнесу. Оскільки, воєнний стан суттєво змінює парадигму функціонування туристичного бізнесу й вносить потужні корективи у формування й реалізацію конкурентних переваг.

Також, важливість пошуку шляхів удосконалення конкурентних переваг для ТОВ «ТКБ» полягає у кількох ключових аспектах:

- підвищення привабливості та унікальності пропозиції - у конкурентному середовищі ТОВ «ТКБ» повинно постійно вдосконалювати свої послуги та пропозиції, щоб залучати більше клієнтів і відрізнятися від конкурентів;

- зростання ринкової частки - удосконалення конкурентних переваг дозволяє ТОВ «ТКБ» завойовувати більшу частку ринку, залучаючи нових клієнтів і зміцнюючи позиції на існуючих ринках;

- підвищення рівня задоволеності клієнтів - інноваційні та високоякісні послуги сприяють підвищенню задоволеності туристів, що веде до повторних звернень і позитивних відгуків;

- адаптація до змін ринку - постійний пошук нових шляхів удосконалення допомагає ТОВ «ТКБ» швидко реагувати на зміни у вподобаннях туристів, технологічних новаціях та економічних умовах;

- зниження ризиків - удосконалення конкурентних переваг зменшує залежність від окремих факторів і допомагає ТОВ «ТКБ» бути більш стійким до зовнішніх негативних впливів;

- підвищення прибутковості - інноваційні підходи та ефективне управління ресурсами сприяють збільшенню доходів і зменшенню витрат.

Отже, активний пошук і реалізація шляхів удосконалення конкурентних переваг є ключовими для довгострокового успіху та сталого розвитку ТОВ «ТКБ». Що дозволяє залишатися конкурентоспроможним, залучати нових клієнтів і підтримувати репутацію на високому рівні.

Шляхи удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ» в умовах воєнного стану наведено уь таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Шляхи удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ»

Конкурентна перевага	Характерні риси
1	2
1. Диверсифікація продукту та каналів збуту	В умовах зниження попиту, обмеження переміщень та загальної невизначеності стає надзвичайно важливим адаптувати продукт під нові умови. Зокрема, можна орієнтуватися на: розвиток внутрішнього туризму, популяризацію маловідомих, безпечних локацій; інтеграція послуг релокації, оздоровлення, психологічної підтримки; поєднання туристичних послуг із волонтерським або соціальним аспектом
2. Підвищення гнучкості та швидкості реагування	Конкурентна перевага полягає у здатності швидко адаптуватися до нових реалій - запуск нових маршрутів, короткі тури без ночівлі, гнучка система бронювання і повернення коштів, онлайн-екскурсії та інші формати «безконтактного туризму»
3. Використання цифрових технологій	Діджиталізація - ключовий фактор для виживання підприємств у кризовий період. Акцент на: розробці власних онлайн-платформ, мобільних додатків; активному просуванні через соціальні мережі; партнерстві з агрегаторами та платформами пропозицій
4. Формування соціальної відповідальності та бренду довіри	У воєнний час люди звертають особливу увагу на безпеку, надійність та соціальну позицію підприємства. Важливо: демонструвати прозору політику, бути залученим у соціально значущі ініціативи; підтримувати комунікацію з клієнтами, оперативно інформувати про зміни та ризики; розбудовувати довгострокові відносини через програми лояльності, підтримку у складних ситуаціях
5. Оптимізація витрат та забезпечення фінансової стійкості	Збереження ліквідності та фінансової стабільності, реструктуризація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, державні програми підтримки бізнесу), співпраця з іншими підприємствами (кооперація, спільні пропозиції) – усе це підвищує стійкість у кризовий період
6. Нові партнерства та колективні ініціативи	Створення регіональних кластерів, співпраця з місцевими громадами, органами влади, міжнародними організаціями дозволяють залучити додаткові ресурси, підвищити якість і конкурентоздатність продукту

Таким чином, як видно з таблиці 3.3, конкурентні переваги в умовах воєнного стану значною мірою базуються на адаптивності, гнучкості, використанні сучасних технологій та соціальній відповідальності. ТОВ «ТКБ» варто оперативно впроваджувати інновації та переорієнтовувати стратегію згідно з новими реаліями ринку. Саме ті організації, що зуміють швидко перебудувати свій бізнес-процес, виграють у конкурентній боротьбі навіть у такий складний період.

Відповідно з сучасними реаліям українського туризму в умовах воєнного стану шляхи удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ» з точки зору економічного аналізу, практики кризового менеджменту та сучасних трендів у сфері послуг спрямовані на адаптивність і гнучкість бізнес-моделі: ТОВ «ТКБ» має швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції, враховуючи динаміку безпекової ситуації. Доцільно розробити різні сценарії бізнес-процесів, впровадити гнучку кадрову політику, а також використовувати аутсорсинг для непрофільних функцій. Розвиток внутрішнього туризму із швидкими переналаштуваннями маршрутів може стати конкурентною перевагою. Значна частина конкурентоспроможності зараз формується завдяки цифровізації. Впровадження CRM-систем, онлайн-бронирования, мобільних додатків, інтеграція з картографічними сервісами та індивідуалізація пропозиції на основі Big Data - усе це інструменти, які підвищують лояльність клієнтів та оптимізують витрати. В умовах воєнного часу зростає значення довіри до бізнесу. Участь у соціальних ініціативах (евакуація, працевлаштування ВПО, підтримка місцевих громад, волонтерство) формує стійкий позитивний імідж, який важко скопіювати конкурентам. Це також підвищує рівень корпоративної культури та мотивації персоналу. В умовах скорочення зовнішнього турпотоку доцільно розширювати спектр послуг (оздоровчий, екотуризм, освітні тури, військово-патріотичні маршрути). Важливо створювати партнерства з іншими підприємствами - транспортними, готельними, страховими - для спільного створення комплексних пропозицій. Сегментація клієнтів, використання

динамічного ціноутворення, акцій для соціально вразливих груп забезпечує максимізацію завантаженості, що важливо для підтримки оборотного капіталу і збереження ринкової позиції.

Ключовим елементом є періодичний моніторинг змін на ринку: споживчих настроїв, платоспроможного попиту, тенденцій у внутрішньому переміщенні населення, та поведінки конкурентів. Необхідно використовувати як традиційні (SWOT, PESTEL), так і сучасні цифрові інструменти аналітики. Це допоможе швидко реагувати на появу нових ніш (наприклад, патріотичний туризм, тури для переселенців, волонтерів, військових).

Інновації - джерело нових конкурентних переваг. У сучасних умовах ТОВ «ТКБ» рекомендовано: перехід на онлайн-продажі, бронювання й консультації (цифровізація сервісу); гнучке формування пакетів послуг із урахуванням обмежень (безпека маршрутів, евакуаційні пакети, гібридні (онлайн-офлайн) тури); використання big data для глибшого персоналізування пропозицій.

У воєнних умовах особливо важливо впровадити системний risk management: оцінка логістичних, фінансових, операційних, репутаційних ризиків; диверсифікація як напрямів, так і постачальників, партнерів; охоплення нових сегментів - реабілітаційний туризм.

У період кризи суспільство очікує від бізнесу більшої участі у вирішенні суспільних проблем. Для ТОВ «ТКБ» це може бути: інтеграція благодійних ініціатив (частина прибутку на ЗСУ, підтримка переселенців тощо); організація соціальних турів, волонтерських проєктів на базі власної інфраструктури; активна комунікація про соціальні ініціативи підприємства для формування лояльності клієнтів.

Стратегічною перевагою стане здатність оперативно змінювати продукти, підходи до маркетингу, ціноутворення, партнерські програми згідно із зовнішніми обставинами.

І тому, на нашу думку, у діяльності ТОВ «ТКБ» необхідно формувати фінансовий резерв для підтримки життєдіяльності у разі непередбачуваних обставин; відкрито комунікувати з клієнтами про політику безпеки та соціальну місію підприємства; активно залучати грантові та державні програми підтримки бізнесу.

Таким чином, удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ» в умовах воєнного стану вимагає глибокого розуміння ринкової кон’юнктури, впровадження інновацій, керування ризиками та підсилення соціальної функції бізнесу. Це адаптація до зовнішніх шоків через гнучкість та модернізацію, що й створює передумови для майбутнього зростання після завершення кризового періоду.

Висновки до 3-го розділу

Врахування специфіки галузі є критично важливим у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє розробляти більш ефективні стратегічні рішення та адаптувати заходи до особливостей діяльності, ринкових умов і потреб клієнтів конкретної галузі.

Зокрема, потрібно враховувати такі аспекти:

- особливості ринку та споживачів - розуміння цільової аудиторії, її очікувань та поведінкових тенденцій;
- технологічний рівень - використання сучасних технологій та інновацій, що характерні для галузі;
- регуляторне середовище - нормативні вимоги, стандарти та правові обмеження;
- конкурентне середовище - аналіз основних конкурентів, їхніх переваг і слабких сторін;
- логістика та постачання - специфіка організації ланцюга постачань і дистрибуції;
- державна підтримка та програми розвитку галузі.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу, постійного моніторингу, адаптації та впровадження інновацій. Успіх залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно управляти ресурсами, розвивати маркетинг та продажі, залучати та утримувати талановитих працівників, а також інвестувати в дослідження та розробки. Тільки так підприємство зможе не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягти сталого розвитку та процвітання.

Для успішного розвитку туристичних підприємств необхідно комплексно застосовувати сучасні стратегії та інноваційні підходи, орієнтуючись на потреби клієнтів та зміни на ринку.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків, конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором його виживання та успішного розвитку. Управління конкурентоспроможністю – це складний процес, який вимагає врахування безлічі факторів, що впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Розуміння цих факторів та їх взаємозв'язку є критично важливим для розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю. Успішна стратегія управління конкурентоспроможністю передбачає не лише аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, але й глибоке розуміння зовнішнього середовища, включаючи дії конкурентів, зміни в законодавстві, технологічні інновації та потреби споживачів. Важливим аспектом є постійний моніторинг та адаптація стратегії до змінних умов ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає від підприємства гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на виклики, що виникають. Що також передбачає формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на якість, клієнтоорієнтованість та постійне вдосконалення.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає розробки та реалізації стратегій, які враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Також, дозволяє проводити регулярний аналіз конкурентного середовища та факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Формувати конкурентні переваги на основі унікальних ресурсів та можливостей підприємства. Розробляти та реалізовувати стратегії, які враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Постійно вдосконалювати діяльність підприємства, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, шукати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Інвестувати в людські ресурси, технології, інновації, маркетинг та інші сфери, які сприяють підвищенню

конкурентоспроможності. Створювати стратегічні альянси та партнерства з іншими підприємствами, щоб отримати доступ до нових ресурсів, технологій, ринків збуту та підвищити конкурентоспроможність.

Діяльність підприємства ТОВ «ТКБ» є неприбутковою, як і вся сфера туризму, одна з найбільш чутливих до зовнішніх факторів,та останніми роками переживає надзвичайно складний період. Пандемія COVID-19, з її жорсткими обмеженнями на пересування та закриттям кордонів, завдала нищівного удару по туристичним підприємствам по всьому світу. А повномасштабне вторгнення росії в Україну та запровадження воєнного стану остаточно підірвали перспективи відновлення галузі. Як показує аналіз фінансової звітності ТОВ «ТКБ», вона опинилося в зоні збитковості. Це не дивно, адже ковідні обмеження, такі як карантин, локдауни та вимоги до вакцинації, суттєво обмежили попит на туристичні послуги. Зменшилася кількість як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, що призвело до різкого падіння доходів.

Таким чином, війнна агресія росії проти України кардинально змінила всі сфери життя, і туристична галузь не стала винятком. ТОВ «ТКБ» як і всі інші підприємства, що надають туристичні послуги, опинилося в надзвичайно складних умовах, змушені адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи виживання. В даних умовах для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТКБ» необхідно застосовувати також і PESTLE-аналіз, який є потужним інструментом для оцінки зовнішнього середовища та визначення ключових факторів, які впливають на діяльність туристичного бізнесу в цей непростий час. Він охоплює шість ключових аспектів: політичні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, правові фактори, екологічні фактори).

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства – це багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу, постійного моніторингу, адаптації та впровадження інновацій. Успіх залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому

середовищі, ефективно управляти ресурсами, розвивати маркетинг та продажі, залучати та утримувати талановитих працівників, а також інвестувати в дослідження та розробки. Тільки так підприємство зможе не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягти сталого розвитку та процвітання.

Воєнний стан значно впливає на функціонування туристичного бізнесу, змінюючи його парадигму в основних аспектах. Зменшення туристичного потоку пов’язано з тим, що безпека є основним пріоритетом для потенційних туристів, тому в умовах воєнних дій кількість внутрішніх та зовнішніх туристів різко знижується. Тури на місцях чи до регіонів, що залишаються безпечними, стають більш популярними, тоді як традиційні напрямки в зонах конфлікту втратять свою привабливість. Туроператори та готельні заклади змушені переорієнтовувати свою діяльність, наприклад, пропонуючи гуманітарні та волонтерські програми, внутрішні тури для місцевих мешканців, або спеціальні безпекові заходи. Зменшення доходів, зростання витрат на забезпечення безпеки та змін у логістиці призводять до фінансових труднощів для туристичних підприємств. Необхідність переорієнтації маркетингових стратегій, акцентування уваги на безпеці, підтримці громадян та внутрішніх можливостях для відпочинку.

Загалом, воєнний стан змушує туристичний бізнес швидко адаптуватися до нових реалій, шукати альтернативні моделі та можливості для збереження діяльності й підтримки населення, а також вірити у відновлення після завершення війни.

Отже, удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ТКБ» у період воєнного стану є важливим завданням для збереження та розвитку бізнесу. Оскільки, воєнний стан суттєво змінює парадигму функціонування туристичного бізнесу й вносить потужні корективи у формування й реалізацію конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. С. та ін. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колект. монографія. Полтава : Астрая, 2019. 254 с.
2. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. No 46. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2044.
3. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. Innovation and Sustainability. 2024. No 1. С. 73-82. https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82
4. Апопій В.В., Середа С.А., Шутовська Н.О. Основи підприємництва: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2021. 324 с
5. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
6. Балджи М.Д., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
7. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. та ін. Основи підприємництва: підручник / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
8. Бойчик І., Собко О., Спяк Г. Економіка та управління торговим підприємством. Тернопіль, 2021. 280 с.
9. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. No 7. С. 38-46 URL: https://www.internauka.com/uploads/public/16281604879768.pdf

10. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. No 3-4. С.118-123
11. Бойчик І.М., Спяк Г.І., Волошин О.П. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. No 3. С. 156-170.
12. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31-33.
13. Варналій З.С., Чеберяко О.В., Микитюк О.П. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. ACADEMY REVIEW. 2024. No 1 (60). С. 123-140.
14. Верига Ю., Ватуля І., Левченко З. Звітність підприємства: Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2019. 776 с.
15. Вівчар О. Й., Кос Т. Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. No 4. С. 115-119.
16. Воскобойніков В.В. До характеристики предмету підтримки та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. *Вісник Кримінологічної Асоціації України*. 2023. No 2. С. 322-330. URL: https://dspace.univd.edu.ua/items/bf032545-ec0c-4650-a109-8ad7c786dd47.
17. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2021. 340 с.
18. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. No 154, С. 93-97. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17

19. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Українська академія друкарства, 2019. 268 с.
20. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
21. Гонтарева І.В. Підприємництво: підручник / І. В. Гонтарева. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
22. Гонюкова Л.В., Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. 2022. No 18. С. 1266-1280. DOI 10.34132/pard2022.18.14.
23. Гордєєва І. Прийняття управлінських дій з адаптації проєктно-орієнтованих організацій за критеріями «ефективність-своєчасність». *Управління розвитком складних систем*. 2021. No 46, С. 19-26. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.19-26.
24. Господарський кодекс України No 436-IV від 16 січня 2003 р. (зі змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.
25. Гуменюк М. М. Практикум із фінансів підприємств : навч. посіб. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича : Рута, 2020. 167 с.
26. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. No 5. С. 175-181.
27. Гуцаленко, Л. В. Марчук У. О., Мельянкова Л. В. Облік і звітність суб'єктів малого бізнесу : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 392 с. ISBN 978-611-01-1663-3.
28. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
29. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

30. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
31. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
32. Економіка підприємництва: підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
33. Економіка підприємства: збірник засобів діагностики рівня професійних компетентностей: навч.-практ. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, Н. В. Лепетюха та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 334 с.
34. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
35. Економіка та організація торговельних підприємств: практикум. Навч. посібник / [М.В. Семикіна, Л.Д. Запірченко, С.С. Матієнко та ін.] / за наук. ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 212 с.
36. Економічна безпека: навч. посібник / укл. Н. Іванова. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
37. Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2020. No 11. С. 347-355.
38. Загурський О. М. Фінансовий аналіз. Кредитно-модульний курс. Київ. ЦУЛ, 2019. 472с.
39. Задорожний З.-М. В. Концептуальні основи розвитку системи бухгалтерського і управлінського обліку та звітності : монографія ; за наук ред. З.-М. В. Задорожного. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 288 с. ISBN 978-966-654-566

40. Заіка, Ю. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. Молодий вчений. 2023. No 10 (122). С. 189-193. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37
41. Іванчук Н. В. Звітність підприємств : навчальний посібник. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. 208 с.
42. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
43. Інноваційний розвиток підприємства: підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф.Микитюка П.П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.
44. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. Київ, 2021. 108 с.
45. Кириленко О., Сидорчук А. Забезпечення фінансової стійкості домогосподарств в умовах воєнного стану. *Світ фінансів*. 2023. No 4(77). С. 68-83.
46. Кісіль З.Р. Основи управління: посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
47. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 234 с.
48. Кодекс про адміністративні порушення від 07.12.1984 р. No8073-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text.
49. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
50. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику. К.: Центр учбової літератури. 2020. 224 с.
51. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. No 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

52. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
53. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко, А.С. Даниленко, С.Г. Батажок та ін. К.: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
54. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.
55. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 6. С. 10-16. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.10
56. Кузенко Т., Сабліна Н. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
57. Кузнєцова Т. В. та Лук'янчук Ю. А. Система управління оборотними активами як інструмент забезпечення платоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2023. No1 С. 56-65.
58. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с
59. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с
60. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпортної діяльності суб’єктів господарювання державного сектора економіки. Проблеми економіки. 2024. No2 (60). С. 94-107.
61. Марусяк Н. Л. Фінанси підприємства : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 131 с.

62. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
63. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
64. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. No4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text.
65. Міжнародні стандарти обліку та звітності : підручник / А. І. Крисоватий, В. М. Панасюк, І. В. Мельничук, Т. Г. Бурденюк ; за заг. ред. А. І. Крисоватого, В. М. Панасюк. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 580 с. ISBN 978-966-654-619-0.
66. Нестеренко С. С. Економічні підходи до управління оборотним капіталом в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. 2011. Вип. 9. С. 176-182.
67. Нестеренко С.С. Вдосконалення управління конкурентоспроможності телекомунікацій компаній в умовах інноваційного розвитку. *Економічні науки. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 56–60.
68. Нестеренко С.С. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип.41. С. 11–15.
69. Нестеренко С.С. Методологічні основи забезпечення стратегічного управління конкурентним розвитком регіону на основі цілепокладання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. №32(71). С. 18-24.
70. Нестеренко С.С. Структурні зміни оборотного капіталу та їх вплив на фінансовий стан підприємств харчової промисловості Чернігівського

регіону. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 2. С. 193-205.

71. Нестеренко С.С., Іванова К.І. Дослідження існуючої системи управління оборотним капіталом на підприємствах харчової промисловості. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2012. Вип. 21-22(2). С. 222-229.
72. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Одеса : ОНУ, 2020. 205 с.
73. Організація власного бізнесу: навч. посіб. / за ред. к.е.н. доц. Є.В. Ткача. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2023. 264 с.
74. Організація торгівлі: підручник. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Київ: ЦНЛ. 2019. 632 с.
75. Основи економічної грамотності та підприємництва: навч. посіб. / Алєксєєва С.В., Базиль Л.О., Байдулін В.Б., Гриценок І.А., Єршова Л.М., Закатнов Д.О., Орлов В.Ф., Сохацька Г.В. Житомир: Полісся, 2021. 248 с.
76. Основи підприємницької діяльності: підручник / В.М. Марченко, С.О. Тульчинська, І.В. Макалюк та ін; КПІ ім. Ігоря Сікорського / за ред. д.е.н., проф. В.М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с.
77. Павленко О. П., Розмарина А. Л. Підприємство: економіка і фінанси : навч. посіб. Одеса : ТЕС, 2019. 212 с.
78. Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. No 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9337
79. Пасінович І., Гутак В. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2023. No 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24

80. Підприємництво, торгівля та біржова дяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф.І.М. Сотник, проф. Л.М. Таранюк. Суми: Університетська книга, 2023. 572 с.
81. Підприємництво: підручник / А.І. Крисоватий, У.З. Коруц, В.М. Островерхов та ін.; за заг. ред. А.І. Крисоватого. Київ: Друкарський двір О. Федорова, 2021. 331 с.
82. Податковий кодекс України від 02.12.2024 р. No2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.
83. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: ВежаДрук, 2023. 366. с.
84. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
85. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с
86. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп.. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
87. Приходько Д.О. Основи біржової діяльності: підручник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 280 с.
88. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999р. No 996 – XIV зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14.
89. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. N 852-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/852-15.
90. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. N 851-IV / Україна. Верховна Рада. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15.
91. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного

розвитку і торгівлі України 29.10.2013 р. No 1277. URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text

92. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах від 05.07.1994р. N 80/94-ВР / Україна. Верховна Рада. [Електронний ресурс]. URL:https://zakon.rada.gov.ua/go/80/94-%D0%B2%D1%80.

93. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.08.2021 р. No 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text

94. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 146 с.

95. Рогов Г. К., Зінченко А. І., Пащенко О. В. Практикум з фінансів підприємств : навч. посіб. Миколаїв : НУК, 2020. 151 с.

96. Рубан О. О. Окремі аспекти захисту прав кредиторів під час процедури банкрутства. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 49-52

97. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. No 1. С. 107-121. URL: http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21886/st12.pdf.

98. Рудюк Л. В. та ін. Фінанси підприємств : навч. посіб. / за наук. ред. О. В. Захарчука. Київ : Ун-т «Україна», 2021. 288 с.

99. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. No 2. Т. 1. С. 7-13.

100. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуанням умов воєнної економіки україни. *Економічний простір*. 2022. No 181. С. 143-150. https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25

101. Ситник Н. С., Фольтович Д. Р. Стан фінансової безпеки домогосподарств України в умовах війни. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. No 4. С. 230-237.

102. Ситник Н.С., Гукалюк А.В., Стасишин А.В., Слобода Л.Я. Фінансова безпека держави: навч. Посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2024. 680 с.

103. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. No2. С.15-19.

104. Стащук О.В., Шептицька Л.Р, Крижанівський С.О. Особливості формування прибутку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 291-296.

105. Стратегії сталого розвитку: навч. посіб. / В.В. Добровольский, Є.М. Безсонов, Г.В. Нєпєіна, Д.О. Крисінська, Н.А. Сербулова. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 160 с.

106. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.М Буднік, Г.С. Невертій, Н.М. Курилова. Київ: Кондор, 2020. 292 с.

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

108. Сьомкіна Т.В., Гужавіна І.В., Згурська О.М. Методологічні засади упрвління прибутком торгівельного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. No1(31). С. 107-113. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.011713

109. Теорія прийняття рішень: підручник, М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Т.В. Пепа, Л.Д. Оліфіренко, Г.М. Самійленко. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 360 с.

110. Теорія прийняття управлінських рішень. М. Негрей, К. Тужик. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.

111. Теорія управління: навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

112. Ткаченко Н.В. Фінансова стійкість страхових компаній: теоретичні підходи. Фінанси України. 2019. No 6. С. 104-122.

113. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика : навч. посіб. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.

114. Тягунова Н.М., Спориш О.А. Підприємництво і бізнес-культура. Кредитно-модульний курс: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 118 с.

115. Філлипова С.В., Харічков С.К., Акулюшина М.О. та ін. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства. К.: Центр учбової літератури. 2020. 176 с.

116. Фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль : Університетська думка, 2024. 632 с

117. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах війни та повоєнного відновлення (науково-експертна та соціологічна оцінка): монографія. За ред. Варналія З.С та Катамадзе Г.Ш. К.: КМ-Букс, 2023. 240 с.

118. Хмелевський Д.О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. Економіка та держава. 2021. No 12. С. 135-138

119. Цибульська, Е. І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

120. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. – Харків : Право, 2022. – 312 с

121. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с.

122. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с.

123. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

124. Ярошевич Н. Б. Фінанси диверсифікованих підприємств: навч. посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2023. 327 с.

125. Automation of financial reporting and technical accounting Don’t get left behind. KPMG LLP. 2019. URL:https://kpmg/conm/kpmg/uk/pdf/2019/09/automation-of-finreportin.pdf.

126. Bar-Gill O., Ben-Shahar O. (2021). Rethinking Nudge: An Information Costs Theory of Default Rules. Theoretical Inquiries, No531.

127. Burkett J., Woodward K. (2020). Uniform price auctions with a last accepted bid pricing rule. Journal of Economic Theory, No185.

128. Chiu, T., Wang, Y., & Vasarhelyi, M.A. The Automation of Financial.Statement Fraud Detection: A Framework Using Process Mining. 2020. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/The-Automation-of-Financial-StatementFraud-A-Using-Chiuang/f8190d54299ca8e3fa0a1aa2b065556e8d1f4c.

129. Christian Langmann.Robotic Process Automation (RPA) - Digitization and Automation of Processes : Prerequisites, functionality and implementation using accounting as an example. Springer Gabler. 2022. 145 p. ISBN 978-365-838-691-7.

130. Matskevich V., Omelyanovskiy V. (2021). System analysis of organisational and economic mechanisms for managing health care resource provision. Economic Consultant, No35, 38-47

Додатки

Додаток А

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішенням загальних зборів учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТКБ"
Протокол №1 від «01» вересня 2022 року

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТКБ»

код ЄДРПОУ 39485549

/нова редакція/

місто ВІННИЦЯ
2022 рік

Продовження додатку А

СТАТТЯ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТКБ, в подальшому "Товариство", діє на підставі цього Статуту, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», іншого чинного законодавства України, та у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом, а також внутрішніми правилами, положеннями та іншими актами Товариства.

1.2. Товариство є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації.

1.3. Товариство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, бути позивачем і відповідачем в господарському суді, судах загальної юрисдикції, третейському суді, самостійно здійснювати експортні та імпортні операції, необхідні для його господарської діяльності.

1.4. Товариство має самостійний баланс, власні основні і оборотні засоби, поточні та валютні рахунки в банківських установах, круглу печатку Товариства зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, інші печатки, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, знак для товарів і послуг. Товариство має власну торгівельну марку (право на знак для товарів і послуг, що підтверджується Свідоцтвом України на торгівельну марку No211050, зареєстрованому в Державному реєстрі свідоцтв України на знаки для товарів і послуг 25.04.2016 р.), власний логотип, власний сайт зі своїм найменуванням (tcb.com.ua), вебсторінки в соціальних мережах: facebook.com/bidniazhka; telegram канал «Тур Клуб Бідняжка» - https://t.me/tcb_vn; instagram - tur_klub_bidniazhka; viber канал https://invite.viber.com/?g2=AQBDYK%2FDrhm%2BikkviwkdY%2FFjFgnikjCYvfslNOmj%2Fbf4Mm3LF%2Fjn00V8ys8Bb58j; TikTok канал bidniazhka.travel та власний ютуб канал: «Турклуб Бідняжка» https://m.youtube.com/channel/UCbCFKkd9dnIfL-BF-SRSBTA.

1.5. Товариство може створювати філії і представництва на території України, а також на території інших країн. Представництва та філії не є юридичними особами, діють від імені Товариства на підставі Положень про них.

1.6. Статут Товариства розроблено у відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законодавчих актів, чинних на території України, а також на основі підприємницької ініціативи Учасників.

1.7. Товариство має право найму робочої сили, його трудова діяльність здійснюється на основі укладених трудових договорів (контрактів), а також за угодами цивільно - правового характеру.

1.8. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном.

1.9. Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави, як і держава не відповідає по зобов'язаннях Товариства.

1.10. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників.

1.11. Найменування Товариства:

Повне найменування українською мовою:**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТКБ».**

Скорочене найменування українською мовою: **ТОВ «ТКБ»**

1.12. Місцезнаходження Товариства визначається згідно відомостей про Товариство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

1.13. Відомості про види економічної діяльності Товариства містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

СТАТТЯ 2. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Учасником Товариства може бути фізична або юридична особа, яка внесла свій вклад до статутного капіталу Товариства. **Відомості про Учасників Товариства містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.**

2.2. Учасники Товариства мають право:

брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому законом та цим Статутом;

брати участь у розподілі прибутку Товариства (отримувати частку прибутку пропорційно розміру частки в статутному капіталі);

отримувати інформацію, що викладена в річних балансах, звітах Товариства про його діяльність, протоколах Загальних зборів учасників;

ініціювати скликання Загальних зборів учасників, виносити на їх розгляд та розгляд інших органів управління Товариства, згідно з їх повноваженнями, пропозиції щодо питань діяльності Товариства у порядку, передбаченому Законом та цим Статутом;

вимагати проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства;

призначати та відкликати своїх представників для участі в Загальних зборах учасників;

вийти зі складу учасників Товариства у порядку, передбаченому законом та цим Статутом;

складати заповіт на частку в статутному капіталі Товариства;

оплатно чи безоплатно відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі Товариства іншим учасникам Товариства або третій особі у порядку, передбаченому законом та цим Статутом;

на першочергове придбання частки (частини частки) Учасника, що продається третій особі, пропорційно

Продовження додатку А

здійснено виділ, солідарно. Якщо після виділу неможливо точно встановити обов'язки товариства, з якого здійснено виділ, за окремим зобов'язанням, що існувало у нього до виділу, товариство, з якого здійснено виділ, та створені внаслідок виділу товариства несуть солідарну відповідальність перед кредитором за таким зобов'язанням.

7.9.6. Якщо товариств-правонаступників, створених внаслідок поділу, декілька, то товариство-правонаступник, створене внаслідок поділу, несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями товариства, що припинилося, які перейшли до іншого товариства-правонаступника згідно з розподільним балансом. Якщо після поділу неможливо точно визначити товариство-правонаступника щодо конкретних обов'язків товариства, що припинилося, товариства-правонаступники несуть солідарну відповідальність перед кредиторами товариства, що припинилося.

СТАТТЯ 8. ІНШІ ПИТАННЯ

8.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним законодавством України.

Статут підписали:

Голова загальних зборів учасників ***Андрій Вікторович РИБАЧОК***

Секретар загальних зборів учасників ***Дмитро Андрійович ОТС***

Місто Вінниця, Вінницька область, Україна, першого вересня дві тисячі двадцять другого року.

Я, Діброва Л.О., приватний нотаріус Вінницького міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів Рибачок Андрія Вікторовича, Отс Дмитра Андрійовича, які зроблено у моїй присутності.

Особу Рибачок Андрія Вікторовича, Отс Дмитра Андрійовича, які підписали документ, встановлено, їх дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № **1167, 1168.**

Приватний нотаріус Ліліана ДІБРОВА

Приватний нотаріус Вінницький міський нотаріальний округ Вінницької області Діброва Ліліана Олександрівна

Додаток Б

S0111007

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	39485549

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	02	08
Підприємство **ТОВ"ТКБ"**	за ЄДРПОУ	39485549		
Територія **м. Вінниця**	за КАТОТТГ [1]	UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності **Діяльність туристичних операторів**	за КВЕД	79.12		
Середня кількість працівників, осіб **5**				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон **Вінницька область, Вінницький район, УКРАЇНА, 21050, ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ВІННИЦЯ, ВУЛ. СОБОРНА, БУД. 7**	**380687627485**			

1. Баланс

Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	–	–
первісна вартість	1011	**108.6**	**108.6**
знос	1012	**(108.6)**	**(108.6)**
Інші необоротні активи	1090	**0.0**	**0.0**
Усього за розділом I	**1095**	–	–
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	–	–
Поточна дебіторська заборгованість	1155	**437.1**	**859.3**
Гроші та їх еквіваленти	1165	**3733.0**	**2735.2**
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	**1195**	**4170.1**	**3594.5**
Баланс	**1300**	**4170.1**	**3594.5**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	**28.5**	**28.5**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**3887.0**	**3423.7**
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	**1495**	**3915.5**	**3452.2**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	**148.9**	**64.0**
розрахунками з бюджетом	1620	**105.7**	**78.3**
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	**0.0**	**0.0**

Усього за розділом III	**1695**	**254.6**	**142.3**
Баланс	**1900**	**4170.1**	**3594.5**

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2024**

Форма N 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**2009.0**	**4433.3**
Інші доходи	2160	**0.0**	**0.0**
Разом доходи (2000 + 2160)	**2280**	**2009.0**	**4433.3**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(–)	(**355.1**)
Інші витрати	2165	(**2371.8**)	(**461.7**)
Разом витрати (2050 + 2165)	**2285**	**2371.8**	**816.8**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**-362.8**	**3616.5**
Податок на прибуток	2300	(**100.5**)	(**177.4**)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	–	–
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	**2350**	**-463.3**	**3439.1**

Керівник _____ **Д. А. ОТС**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку Б

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	39485549

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	2	8
Підприємство **ТОВ"ТКБ"**	за ЄДРПОУ	39485549		
Територія **м. Вінниця**	за КАТОТТГ [1]	UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності **Діяльність туристичних операторів**	за КВЕД	79.12		
Середня кількість працівників, осіб **5**				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон **Вінницька область, Вінницький район, УКРАЇНА, 21050, ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ВІННИЦЯ, ВУЛ. СОБОРНА, БУД. 7**	**380687627485**			

1. Баланс **Форма N 1-мс** Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	**52.3**	–
первісна вартість	1011	**108.6**	**108.6**
знос	1012	**(56.3)**	**(108.6)**
Інші необоротні активи	1090	**5.5**	**0**
Усього за розділом I	**1095**	**57.8**	–
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	–	–
Поточна дебіторська заборгованість	1155	**388**	**437.1**
Гроші та їх еквіваленти	1165	**41.7**	**3733**
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	**1195**	**429.7**	**4170.1**
Баланс	**1300**	**487.5**	**4170.1**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	**28.5**	**28.5**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**447.9**	**3887**
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	**1495**	**476.4**	**3915.5**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	**4.6**	**148.9**
розрахунками з бюджетом	1620	**1**	**105.7**
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	**5.5**	**0**

Усього за розділом III	**1695**	**11.1**	**254.6**
Баланс	**1900**	**487.5**	**4170.1**

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2023**

Форма N 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**4433.3**	**1193.9**
Інші доходи	2160	**0**	**4.6**
Разом доходи (2000 + 2160)	**2280**	**4433.3**	**1198.5**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**355.1**)	(**292.5**)
Інші витрати	2165	(**461.7**)	(**791.7**)
Разом витрати (2050 + 2165)	**2285**	**816.8**	**1084.2**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**3616.5**	**114.3**
Податок на прибуток	2300	(**177.4**)	(**36.7**)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	–	–
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	**2350**	**3439.1**	**77.6**

Керівник _____ **Д. А. ОТС**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку Б

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	39485549

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	2	8
Підприємство **ТОВ"ТКБ"**	за ЄДРПОУ	39485549		
Територія **м. Вінниця**	за КАТОТТГ [1]	UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності **Діяльність туристичних операторів**	за КВЕД	79.12		
Середня кількість працівників, осіб **4**				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон **Вінницька область, Вінницький район, УКРАЇНА, 21050, ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ВІННИЦЯ, ВУЛ. СОБОРНА, БУД. 7**	**380687627485**			

1. Баланс **Форма N 1-мс** Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	**61.1**	**52.3**
первісна вартість	1011	**108.6**	**108.6**
знос	1012	**(47.5)**	**(56.3)**
Інші необоротні активи	1090	–	**5.5**
Усього за розділом I	**1095**	**61.1**	**57.8**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	–	–
Поточна дебіторська заборгованість	1155	**28.8**	**388**
Гроші та їх еквіваленти	1165	**802.3**	**41.7**
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	**1195**	**831.1**	**429.7**
Баланс	**1300**	**892.2**	**487.5**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	**28.5**	**28.5**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**370.3**	**447.9**
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	**1495**	**398.8**	**476.4**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	**466.5**	**4.6**
розрахунками з бюджетом	1620	**26.9**	**1**
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	**5.5**

Усього за розділом III	**1695**	**493.4**	**11.1**
Баланс	**1900**	**892.2**	**487.5**

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2022**

Форма N 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**1193.9**	**911.5**
Інші доходи	2160	**4.6**	**3.8**
Разом доходи (2000 + 2160)	**2280**	**1198.5**	**915.3**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	**(292.5)**	**(218.6)**
Інші витрати	2165	**(791.7)**	**(466.4)**
Разом витрати (2050 + 2165)	**2285**	**1084.2**	**685**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**114.3**	**230.3**
Податок на прибуток	2300	**(36.7)**	**(69)**
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	–	–
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	**2350**	**77.6**	**161.3**

Керівник _____ **Д. А. ОТС**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку Б

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	39485549

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2022	2	7
Підприємство ТОВ"ТКБ"	за ЄДРПОУ	39485549		
Територія М. ВІННИЦЯ	за КАТОТТГ [1]	UA05020030010063857		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79.12		
Середня кількість працівників, осіб 6				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон ВІННИЦЬКА ОБЛ., УКРАЇНА, 21050, ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ВІННИЦЯ, ВУЛ. СОБОРНА, БУД. 7	380687627485			

1. Баланс

Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	**70**	**61.1**
первісна вартість	1011	**108.7**	**108.6**
знос	1012	**(38.7)**	**(47.5)**
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	**1095**	**70**	**61.1**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	–	–
Поточна дебіторська заборгованість	1155	**5.4**	**28.8**
Гроші та їх еквіваленти	1165	**164.1**	**802.3**
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	**1195**	**169.5**	**831.1**
Баланс	**1300**	**239.5**	**892.2**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	**28.5**	**28.5**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**209**	**370.3**
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	**1495**	**237.5**	**398.8**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	–	**466.5**
розрахунками з бюджетом	1620	**1**	**26.9**
розрахунками зі страхування	1625	**1**	**0**
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	–

Усього за розділом III	**1695**	**2**	**493.4**
Баланс	**1900**	**239.5**	**892.2**

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2021**

Форма N 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**911.5**	**385.3**
Інші доходи	2160	**3.8**	**7.6**
Разом доходи (2000 + 2160)	**2280**	**915.3**	**392.9**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**218.6**)	(**623.6**)
Інші витрати	2165	(**466.4**)	(**162.5**)
Разом витрати (2050 + 2165)	**2285**	**685**	**786.1**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**230.3**	**-393.2**
Податок на прибуток	2300	(**69**)	(–)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	–	–
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	**2350**	**161.3**	**-393.2**

Керівник _____ **Д. А. ОТС**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ **Литвиненко Н.П.**
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад