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

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

(за матеріалами ТОВ «Професійна Лінія»)

Здобувач _____ Косовський Д.О.
(підпис)
Науковий
керівник _____ д.п.н., проф.Давиденко Г.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Ставська Ю.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на тему: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення (за матеріалами ТОВ «Професійна Лінія»)» розглянуто актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо дослідження, оцінки та аналізу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

У першому розділі досліджуються теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема, теоретичні підходи до поняття та забезпечення конкурентоспроможності, сутність та механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю і методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Другий розділ роботи присвячений оцінці та аналізу конкурентоспроможності ТОВ "Професійна лінія". Третій розділ містить рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та розробці стратегічних рішень для ТОВ "Професійна Лінія"

Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Кваліфікаційна робота виконана на 78 сторінок друкованого тексту та містить 16 таблиць, 10 рисунків та 4 додатки.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегічне управління конкурентоспроможністю, оцінка конкурентоспроможності, стратегічні рішення, конкурентна стратегія, моніторинг конкурентного середовища.

ABSTRACT

The qualification thesis titled "Strategic Management of Enterprise Competitiveness and Ways to Increase It (Based on the Case of LLC 'Professional Line')" examines current theoretical, methodological, and practical issues regarding the research, evaluation, and analysis of the strategic management of enterprise competitiveness.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

The first chapter examines the theoretical aspects of strategic management of enterprise competitiveness, including theoretical approaches to the concept and assurance of competitiveness, the essence and mechanism of strategic management, and methodological approaches to the integrated assessment of competitiveness.

The second chapter is devoted to the analysis and evaluation of the competitiveness of LLC "Professional Line".

The third chapter contains recommendations for improving competitiveness and developing strategic solutions for LLC "Professional Line".

The qualification work is presented on 78 pages of printed text and includes 16 tables, 10 figures, and 4 appendices.

Keywords: enterprise competitiveness, competitive advantages, strategic management of competitiveness, competitiveness assessment, strategic decisions, competitive strategy, monitoring of the competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП……..5
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……..9
1.1 Теоретичні підходи до поняття та забезпечення конкурентоспроможності підприємства……9
1.2 Сутність та механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю …….20
1.3 Методичні підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності…...25
РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ПРОФЕСІЙНА ЛІНІЯ"……31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Професійна Лінія"……31
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ "Професійна Лінія"……39
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія"……...45
РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ТОВ "ПРОФЕСІЙНА ЛІНІЯ"…….52
3.1 Формування стратегічних цілей та пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності…….52
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень…….55
3.3 Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці на підприємстві …….65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..73
ДОДАТКИ……..79

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних динамічних умовах господарювання визначальним індикатором стратегічного успіху та довгострокової життєздатності суб'єктів ринку виступає їхня конкурентоспроможність. Дана категорія є фундаментальним елементом ринкової економіки, що відображає не лише поточний стан підприємства, а й інтегральну характеристику його спроможності до ефективної адаптації в умовах мінливого конкурентного середовища.

Високий рівень конкурентоспроможності є базовою передумовою забезпечення життєдіяльності підприємства, що зумовлює гостру потребу в розробці та впровадженні цілісної системи управління нею. Таке управління базується на сукупності знань про принципи, методи та технології формування стійких конкурентних переваг, які безпосередньо впливають на підвищення результативності та економічної ефективності діяльності підприємства. З огляду на це, теоретичне обґрунтування та вдосконалення методичного інструментарію оцінювання конкурентних позицій набуває особливої актуальності для вітчизняної економічної науки.

Дослідженню теоретичних та прикладних питань, що стосуються конкурентоспроможності підприємств присвячені праці таких науковців як Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. , Вараксіна О., Бархатов І., Боцула Є., Вербівська Л. В.,Горошко А. О., Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д., Давиденко Г. В., Манятовський Я. В., Данькевич О. Г., Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. та ін. Практичні питання дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств розглянуто у публікаціях Бочко О. Ю., Кожушко П. І., Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Карпенко Л. М. та ін. Стратегічне управління конкурентоспроможністю досліджували Андросович С., Ареф'єва О. В., Бабич С. М., Братусь Г., Демчик О. , Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В., Лопатинський Ю. М.

Необхідність глибокого вивчення механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та пошук дієвих інструментів її

зміцнення зумовили вибір теми дослідження. Актуальність зазначеної проблематики визначила цільову спрямованість, структуру, а також конкретні завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Професійна лінія» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів його підвищення в умовах сучасного ринкового середовища.

Наявність поставленої мети дослідження дозволяє визначити наступні *завдання:*

- дослідити концептуальні засади трактування економічного змісту конкурентоздатності суб'єктів господарювання, а також систематизувати ключові детермінанти, що зумовлюють її формування та підтримання в сучасних ринкових умовах;
- розкрити зміст та структурні елементи механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Професійна Лінія»;
- здійснити комплексний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Професійна Лінія»;
- провести оцінку поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Професійна Лінія» ;
- охарактеризувати стан охорони праці на підприємстві та запропонувати заходи щодо її вдосконалення ;
- визначити стратегічні цілі та пріоритетні напрями зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства;
- розробити комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Професійна Лінія» та обґрунтувати економічну ефективність та доцільність впровадження запропонованих стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ "Професійна Лінія" у контексті забезпечення його сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад, аналітичних інструментів та практичних засобів стратегічного управління, що забезпечують формування, оцінювання та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія".

Інформаційну базу дослідження становлять показники фінансової та статистичної звітності ТОВ «Професійна Лінія». Аналіз охоплює динаміку показників за трирічний період, зокрема на основі балансу та звіту про фінансові результати підприємства.

У роботі для вирішення поставлених завдань були використані такі загальнонаукові *методи*: метод логічного узагальнення та наукової абстракції, метод системного аналізу, методи дедукції та індукції, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, статистико-економічні методи, графічно-аналітичний метод, метод експертних оцінок.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування пропозицій щодо стратегічних цілей та пріоритетних напрямів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія".

Основні результати кваліфікаційної роботи доповідалися і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях:

1. Косовський Д. О. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Студентська науково-практична онлайн-конференція «Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління в сучасному світі» Інститут психології та підприємництва. 8-9 грудня 2025р

2. Косовський Д. Функціональні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу». Полтавський інститут економіки і права Університету «Україна» . 16-17 грудня 2025 року

Публікації за обраною темою. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано:

1. Давиденко Ганна, Косовський Денис Теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства *Подільський науковий вісник* №3-4(35-36)/2025.

Особистий внесок здобувача: здійснено теоретичне узагальнення сутності конкурентоспроможності підприємства, удосконалено класифікацію підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства .

Дана робота, що присвячена питанням стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури та додатки.

Робота містить 78 сторінок основного тексту, 16 таблиць та 10 рисунків та 4 додатки, список використаних інформаційних джерел, який складається з 53 одиниць.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні підходи до поняття та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

З огляду на загострення конкуренції в усіх сферах діяльності, управління конкурентоспроможністю підприємств набуває все більшої вагомості. Цей показник є ключовим індикатором ефективності роботи підприємства.

В умовах глобалізації світової економіки конкуренція також набуває глобального характеру. Конкурентоспроможність — це необхідна умова для існування бізнесу в конкурентному середовищі і результат такої боротьби.

Для підприємства здатність бути конкурентоспроможним є критично важливою для його виживання та успішного функціонування на ринку, особливо зважаючи на постійну зміну очікувань споживачів та посилення міжнародних економічних зв'язків.

Фундаментальні методологічні основи дослідження конкуренції та конкурентоспроможності були закладені в роботах наступних економістів: О.Ю. Бочко, П.І. Кожушко [6], С.Білоус, Н.Калита [5], М. Акулюшина, Л. Зотова , В. Швець [1], Н.О. Євтушенко , Н.І. Дрокіна, Н.В. Савенко [20], Г.В. Давиденко, Я.В. Манятовський [14]. Стратегічне управління конкурентоспроможністю досліджували такі вчені як Г. Братусь, О. Демчик [7], Н.О. Євтушенко, Н.І. Дрокіна, Н.В.Савенко[20], С. Андросович [2], К.В. Ковтуненко, К.О. Дідан, О.В. Ковальчук [26],Г.В. Кошельок, О.С. Царьов [31], О.М.Лук'янчук, Є.В. Ніколаєва [33] та інші. Різні питання конкуренції - суспільного економічного явища досліджено в працях В.П. Приходько [40], М. Портер [39] та інших вчених

Питання конкурентоспроможності є критично важливим і охоплює майже всі аспекти суспільного життя. У розвинутих країнах це питання перебуває в постійному фокусі і на державному рівні і серед бізнес-спільноти. Загострення конкурентної боротьби на зовнішніх ринках стимулює країни до безперервного

пошуку резервів для розширення збуту своєї продукції. Це, своєю чергою, вимагає постійного удосконалення технологій і зосередження зусиль на створенні якісних та конкурентних товарів [12].

Конкуренція є фундаментальним інструментом для регулювання ринкових відносин. Складність і багатогранність її проявів зумовлюють різноманіття підходів до її трактування.

У своїй науковій роботі Майкл Портер [39] розглядає конкуренцію не як статичний стан, а як динамічний та постійно мінливий процес. Це безперервний ландшафт, який характеризується появою нових товарів (інновації продукту), розробкою нових шляхів маркетингу та збуту, запровадженням нових виробничих процесів (технологічні інновації), відкриттям нових ринкових сегментів. Для М. Портера конкуренція є безперервним інноваційним рухом, що руйнує старі структури і створює нові можливості.

Інші науковці трактують поняття конкурентоспроможності багатогранно, акцентуючи увагу на різних її аспектах, зокрема, на здатності до суперництва, наборі характеристик, потенціалі підприємства, ефективності управління, та адаптивності до ринку.

В призмі підходу, орієнтованого на суперництво та ринок група авторів визначає конкурентоспроможність через її пряме призначення – боротьбу за ринки, зокрема, Денисенко М. та Бреус С. [16] визначають конкурентоспроможність як спроможність підприємства та товару до суперництва у боротьбі за ринки. Доповнюючи наявні трактування, Акулюшина М., Зотова Л. та Швець В. [1] акцентують увагу на комплексному характері цієї категорії. Автори наголошують, що вона охоплює не лише спроможність до випуску конкурентної продукції, а й створення оптимального внутрішнього середовища для стабільного розвитку та забезпечення вищого рівня задоволення клієнтів порівняно з іншими гравцями ринку.

Розглядаючи підхід, орієнтований на характеристики та потенціал, дослідники фокусуються при визначенні конкурентоспроможності на внутрішніх атрибутах та потенціалі підприємства, зокрема, у працях Железняк К. та Отрока М. [21] конкурентоспроможність трактується як цілісна

сукупність специфічних характеристик суб’єкта господарювання, що забезпечують йому вищі позиції у порівнянні з аналогами. Своєю чергою, Шишковський С. та Одінцова О. [49] акцентують увагу на прикладному аспекті даної категорії, розглядаючи її як вимірювану здатність підприємства, що базується на міцному організаційно-економічному фундаменті

Прихильники підходу, що ґрунтується на ефективності та адаптивності, розглядають конкурентоспроможність крізь призму управлінської динаміки. Зокрема, у науковому доробку Гужавіної І. та Раздорожної Д. [13] ця категорія інтерпретується як спроможність суб’єкта господарювання оперативно корегувати діяльність відповідно до ринкових запитів, поєднуючи це з інноваційним оновленням та економічною результативністю. Своєю чергою, Дмитрієв І., Кирчата І. та Шершенюк О. [18] характеризують конкурентоспроможність як комплексне явище, що визначає здатність до стабільного функціонування в умовах мінливого середовища. Більш широкий, макроекономічний контекст пропонують Задоя О.А., Магдіч А.С. та Новіков А.М. [23], визначаючи її як похідну від ефективного оперування сукупністю конкурентних переваг на рівні національної економіки

Узагальнюючи, слід вказати, що більшість науковців сходяться на тому, що конкурентоспроможність – це комплексна здатність (потенціал, який можна виміряти) підприємства чи країни перевершувати конкурентів шляхом ефективного управління ресурсами та адаптації до ринку, що в кінцевому підсумку забезпечує привабливість їхніх товарів для споживача [16].

Конкурентоспроможність науковцями досліджується в контексті чотирьох основних рівнів: продукції, підприємства, регіону та країни. Нижче наведено узагальнення основних підходів на рівні продукції та підприємства (табл.1.1).

Комплексний підхід передбачає поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішньої адаптації до ринку, це і рентабельність, частка ринку, швидкість інновацій, фінансова стійкість, ефективність управління.

Визначення поняття «конкурентоспроможність» ґрунтується на підході, який вимагає порівняння декількох об'єктів. Оцінка конкурентоспроможності

стає можливою шляхом зіставленню їхніх ключових параметрів протягом певного часового інтервалу.

Таблиця 1.1

Рівні конкурентоспроможності [19]

Рівень	Сутність поняття	Ключові концепції та підходи	Основні критерії оцінки
1. Продукція (товар)	Властивість товару, що визначає ступінь його переваги над аналогами (товарами-замінниками) за споживчими, якісними та вартісними характеристиками, які відповідають потребам споживачів.	Якісний підхід, фокус на функціональності, надійності, дизайні. Вартісний підхід, співвідношення "ціна-якість", витрати життєвого циклу товару. Маркетинговий підхід, ступінь задоволення потреб цільового ринку.	Ціна, якість, екологічність, безпека, сервісне обслуговування, імідж, бренд.
2. Підприємство	Здатність підприємства у довгостроковій перспективі ефективно використовувати свої ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги для успішного функціонування і отримання прибутку порівняно з конкурентами.	Ресурсно-орієнтований підхід, стійкість конкурентоспроможності залежить від унікальних ресурсів. Позиційний (ринковий) підхід, здатність підприємства контролювати сили конкуренції в галузі	Ринкова частка. Фінансова результативність, зокрема, рівень прибутку, рентабельність та платоспроможність. Інноваційний потенціал, здатність впроваджувати нові технології та продукти. Ефективність менеджменту, зокрема, якість стратегічного управління та гнучкість бізнес-процесів. Ресурсна база, зокрема, стан основних засобів, доступ до капіталу та кваліфікація персоналу. Ділова репутація (гудвіл),впізнаваність бренду та довіра з боку партнерів і клієнтів.

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємства є пріоритетним завданням для менеджерів будь-якої компанії, що функціонує на конкурентному ринку (тобто не є монополістом).

Узагальнюючи погляди науковців, можна дійти висновку, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначається такими основними параметрами:

- Ринкова функціональність, здатність підприємства ефективно працювати та утримувати позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.
- Конкурентна перевага продукції, зокрема, спроможність товарів чи послуг успішно змагатися на ринку з аналогічною продукцією інших виробників.
- Отримання переваг на основі якості, досягнення стійких конкурентних переваг завдяки виробництву продукції відповідного рівня якості.
- Оптимізація внутрішньої діяльності, ефективне застосування технологій, ресурсів, управлінських підходів, знань персоналу та маркетингових інструментів, що знаходить відображення у високій якості продукції, її конкурентоспроможності та загальній прибутковості підприємства. [15].

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства — це комплексна здатність підприємства досягати та підтримувати стійкі переваги над своїми основними конкурентами, забезпечуючи при цьому свою довгострокову економічну ефективність та ринковий успіх. Вона інтегрує в собі такі ключові аспекти:

- Ефективність використання ресурсів, здатність оптимально та інноваційно використовувати наявні ресурси (технології, фінанси, кадри, сировину) з метою створення більшої цінності для споживача при менших витратах.
- Конкурентоспроможність продукції, зокрема, випуск товарів або надання послуг, які за своїми якісними, ціновими та споживчими характеристиками є більш привабливими для цільового ринку порівняно з пропозиціями конкурентів.
- Адаптивність та стійкість, спроможність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (технологічні, економічні, політичні, ринкові зміни) та

підтримувати стабільну позицію на ринку навіть за умов високої конкуренції та криз.

- Створення стійких конкурентних переваг, наявність унікальних чи важкоімітованих якостей (інновації, бренд, логістика, унікальні компетенції), які забезпечують постійний потік прибутку.

Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства - це не просто поточний фінансовий успіх, а потенціал підприємства успішно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі на конкурентному ринку [12].

Схема (рис.1.1) відображає багаторівневу модель конкурентоспроможності підприємства. Зовнішнє середовище формують чинники макрорівня та мезорівня, тобто, галузеві умови.



Рисунок 1.1 Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [45,с.57]

Внутрішню стійкість забезпечує синергія двох блоків, зокрема, потенціалу підприємства та параметри продукції.

Взаємодія цих факторів дозволяє задовольняти потреби ринку та досягати стратегічних результатів: лідерства на ринку, інвестиційної привабливості, високої рентабельності та міцної репутації.

У процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств особливе місце відводиться конкурентним перевагам. Багато досліджень сходяться на тому, що досягнення високої конкурентоспроможності підприємства фактично є двоскладовим процесом:

- формування конкурентних переваг (тобто формування сильних сторін, які відрізняють підприємство від конкурентів);
- подолання конкурентних слабкостей (тобто мінімізація або усунення чинників, які знижують ринкову позицію підприємства) [9].

Конкурентні переваги підприємства – це унікальні характеристики, властивості чи ресурси, які дозволяють йому створювати більшу цінність для споживачів, ніж конкуренти, або робити це ефективніше , тобто з меншими витратами, що забезпечує їй стабільну вищу прибутковість та стійку позицію на ринку.

В українській науковій літературі поняття конкурентні переваги розглядається як багатогранний феномен, що є комплексним результатом внутрішньої діяльності підприємства. Суть конкурентних переваг полягає у його здатності генерувати стійкий успіх на ринку [19].

Основні підходи до визначення конкурентних переваг, згруповані за функціональними сферами та наведені в табл. 1.2

Таким чином, у сукупності ці підходи підкреслюють, що конкурентоспроможність формується через досконалість операційної діяльності та раціональне управління ресурсами.

Таблиця 1.2

Функціонально-операційні підходи

Сфера	Сутність конкурентних переваг
Економіка підприємства	Конкурентні переваги — це наслідок зниження собівартості, впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та кваліфікації персоналу, а також поліпшення якості продукції/послуг.
Логістика	Конкурентні переваги досягаються завдяки ефективному використанню матеріальних ресурсів, ресурсозбереженню та комплексній переробці сировини, що оптимізує ланцюг поставок.
Фінансова діяльність	Конкурентні переваги забезпечуються стабільним фінансовим станом, фінансовою незалежністю, зростанням власного капіталу та успішним залученням інвестицій у високодохідні й низькоризикові проєкти.

Джерело: [29]

У табл.1.3 наведено управлінсько-стратегічні підходи до конкурентних переваг

Таблиця 1.3

Управлінсько-стратегічні підходи

Сфера	Сутність конкурентних переваг
Менеджмент	Конкурентні переваги це прямий наслідок раціональної організації виробництва, ефективних управлінських рішень, стратегічного й тактичного планування, а також дієвої мотивації та контролю персоналу.
Стратегічний менеджмент	Конкурентні переваги це довгострокова, стійка позиція, що ґрунтується на унікальних ресурсах та компетенціях. Це здатність генерувати більшу споживчу цінність порівняно з конкурентами завдяки унікальним характеристикам пропозиції.
Підприємництво	Конкурентні переваги виступають як умова для виживання в агресивному конкурентному середовищі та є джерелом максимального економічного прибутку.

Джерело: [29]

Підходи вказані в табл 1.4 акцентують увагу на принципах прийняття рішень та формуванні унікальної позиції підприємства, які забезпечують її довгостроковий успіх.

Сфери наведені в табл. 1.4 доповнюють операційні та стратегічні аспекти, підкреслюючи, що стійка конкурентна перевага є інтеграцією унікальних внутрішніх компетенцій (ресурси, персонал, технології) та ефективної зовнішньої взаємодії (маркетинг, репутація, партнерства).

Процес формування нових конкурентних переваг не є одноразовим актом. Він відбувається у режимі постійного моніторингу конкурентних переваг. Необхідність прийняття рішення про нову перевагу виникає, коли потрібно замінити застарілі конкурентні переваги (які перебувають на стадії спаду) на нові, більш ефективні та стійкі, з урахуванням динаміки попиту та кон'юнктури ринку.

Таблиця 1.4

Маркетингово-інноваційні та трудові підходи

Сфера	Сутність конкурентної переваги
Маркетинг	Конкурентні переваги є результатом вдалого вибору товарної/асортиментної політики, ефективного ціноутворення, оптимальної політики розподілу та стратегій просування товарів.
Інновації та технології	Конкурентні переваги досягаються через пріоритетний доступ до передових технологій, швидкість їх впровадження та ефективну цифровізацію бізнес-процесів.
Людський капітал	Конкурентні переваги ґрунтуються на висококваліфікованому, мотивованому та лояльному персоналі, який володіє унікальними знаннями (інтелектуальний капітал) та демонструє здатність до колективного навчання.
Корпоративна культура та партнерства	Конкурентні переваги формуються через позитивний імідж та репутацію (екологічна відповідальність, етичність, соціальні ініціативи), що підвищує лояльність клієнтів та інвестиційну привабливість. Конкурентна перевага також виникає з уміння будувати ефективні партнерства та стратегічні альянси для спільного створення цінності.

Джерело: [29]

Для досягнення та збереження довгострокового лідерства підприємству необхідно впровадити динамічний та безперервний процес управління конкурентними перевагами. Це передбачає:

- Постійний моніторинг існуючих переваг.
- Систематичне формування нових переваг, які мають бути більш ефективними та стійкими.
- Своєчасне заміщення тих переваг, що перебувають на стадії спаду чи застарівають.
- Трансформація оновлених конкурентних переваг у ключові чинники реалізації економічних інтересів підприємства.

Іншими словами, стабільний успіх вимагає безперервної інновації та заміни старих джерел конкурентоспроможності новими, що гарантує підприємству постійну актуальність та рентабельність на ринку.

Поняття «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність» інтерпретуються по-різному залежно від того, до якого об'єкта вони застосовуються [19]. Піраміда конкурентних переваг та конкурентоспроможності наведена на рис.1.2.



Рисунок 1.2 Піраміда конкурентних переваг та конкурентоспроможності[19]

Класифікація конкурентних переваг за джерелом походження передбачає їх поділ на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). Перші формуються завдяки унікальним характеристикам продукції, що генерують додаткову цінність для споживача, тоді як другі ґрунтуються на оптимізації операційних витрат, забезпечуючи підприємству нижчу собівартість порівняно з ринковими опонентами [19].

Динамічність конкурентних переваг вимагає від підприємства постійної активності, адже, необхідно безперервно відстежувати тенденції їхнього розвитку та систематично розробляти комплекс заходів для їхньої підтримки, розвитку і формування нових конкурентних переваг [19].

Формування нових конкурентних переваг базується на результатах системного моніторингу, що дозволяє підприємству підтримувати ринкову позицію. Даний процес забезпечує оперативну ротацію активів: вилучення застарілих або малоефективних переваг і впровадження інноваційних рішень, що мають високий рівень стійкості. Крім того, постійний аудит допомагає ідентифікувати перспективні вектори розвитку, які корелюють із трансформаціями ринкового попиту. Таким чином, збереження лідерства можливе лише за умови безперервного циклу оновлення потенціалу підприємства.

Отже, конкурентоспроможність можна визначити як актуальну оцінку ринковим середовищем переваг суб’єкта господарювання на цільових сегментах у конкретний часовий проміжок. Ця перевага досягається без шкоди для оточуючих і визначається двома взаємопов'язаними чинниками :

- поточна успішність, що вимірюється конкурентоспроможністю продукції, яка виготовляється;
- майбутній потенціал, що характеризується рівнем конкурентного потенціалу — здатності підприємства у майбутньому розробляти, виробляти, збувати та обслуговувати товари, які перевершують аналоги за якістю та ціною.

Під конкурентними перевагами слід розуміти сукупність специфічних здобутків суб'єкта господарювання у виробничій, менеджерській та технологічній сферах, що охоплюють увесь життєвий цикл продукту — від

виготовлення до післяпродажного сервісу. Вони виступають фундаментом для розробки стратегічних сценаріїв протидії ринковим опонентам та ідентифікації рушійних сил зміцнення позицій підприємства. У цьому контексті конкурентоспроможність постає як підсумковий інтегральний показник, тоді як переваги є інструментальним базисом і ресурсом для його досягнення

1.2 Сутність та механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю

Стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення стійких позицій підприємства на ринку. Воно передбачає системне узгодження цілей, ресурсів і управлінських рішень із вимогами зовнішнього середовища, а також активне використання потенціалу людського капіталу як визначального чинника стратегічного розвитку. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін, коригувати напрями діяльності та обирати ефективні шляхи інноваційного, структурного або антикризового розвитку.

В основі стратегічного управління конкурентоспроможністю лежить розробка конкурентної стратегії. Вона формується як результат взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства та викликів зовнішнього середовища для досягнення встановлених цілей. Ключовими напрямами підвищення конкурентоспроможності є стимулювання розвитку та оптимізація управління, зокрема, формування сприятливого підґрунтя для зростання та підвищення загальної ефективності роботи підприємства та вдосконалення взаємодії між усіма ланками та компонентами системи управління організацією [32].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно трактувати як безперервний, комплексний і системно організований процес, що ґрунтується на єдності, узгодженості та внутрішній логічній послідовності стратегічних управлінських рішень. Центральне місце в цьому процесі належить людському капіталу, який виступає ключовим носієм і генератором стратегічних

змін. Орієнтація стратегічного управління на формування та підтримання довгострокових конкурентних переваг передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та своєчасне коригування цілей і стратегій розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує здатність суб’єкта господарювання адекватно реагувати на ринкові виклики шляхом вибору інноваційних напрямів розвитку, здійснення структурних трансформацій або впровадження ефективних антикризових управлінських рішень.

Проведені дослідження дозволяють визначити ключові характеристики економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства», які сформовані відповідно до загальних принципів управління:

- Теоретична та системна основа. Стратегічне управління конкурентоспроможністю базується на поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу. Воно розглядається як відкрита соціально-економічна система та грунтується на низці управлінських підходів: системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнтоорієнтованому [53].

- Управлінська спрямованість. Стратегічне управління конкурентоспроможністю орієнтоване на вивчення як загальних, так і специфічних умов функціонування підприємства, що відбувається відповідно до індивідуальної моделі управління його розвитком.

- Принципи реалізації. Сутність цієї категорії розкривається через модель управління розвитком підприємства, яка ґрунтується на таких ключових принципах як самоорганізація, комплексність, перспективність (довгострокове бачення), планомірності, диверсифікації (урізноманітнення), поетапності та циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності, рефлексії [19].

Концептуалізація категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю» здійснюється через призму парадигми управління розвитком суб'єкта господарювання. Цей процес базується на впровадженні стратегічних орієнтирів, що відповідають принципам цілісності, гармонійності та логічної взаємопов'язаності всіх управлінських дій. Провідна роль у цій системі належить людському капіталу, який виступає головним драйвером

формування дієвої моделі розвитку в межах загального механізму забезпечення конкурентних переваг.

Рис.1.3 ілюструє синтез стратегічного управління та конкурентоспроможності як основи для розвитку підприємства. Згідно зі схемою, стратегічне управління виступає як базовий процес, тоді як конкурентоспроможність відображає наявні можливості суб'єкта господарювання. Поєднувальною ланкою між ними є «процес управління можливостями», який забезпечує трансформацію потенціалу підприємства у реальні ринкові переваги.

Основою зазначеної моделі виступає стратегічне управління конкурентоспроможністю, що інтерпретується як комплексний, багаторівневий процес. Його ефективність критично залежить від інтелектуального потенціалу організації — людського капіталу. Саме цей ресурс виступає гарантом системності, логічної цілісності та когерентності стратегічних управлінських ініціатив.

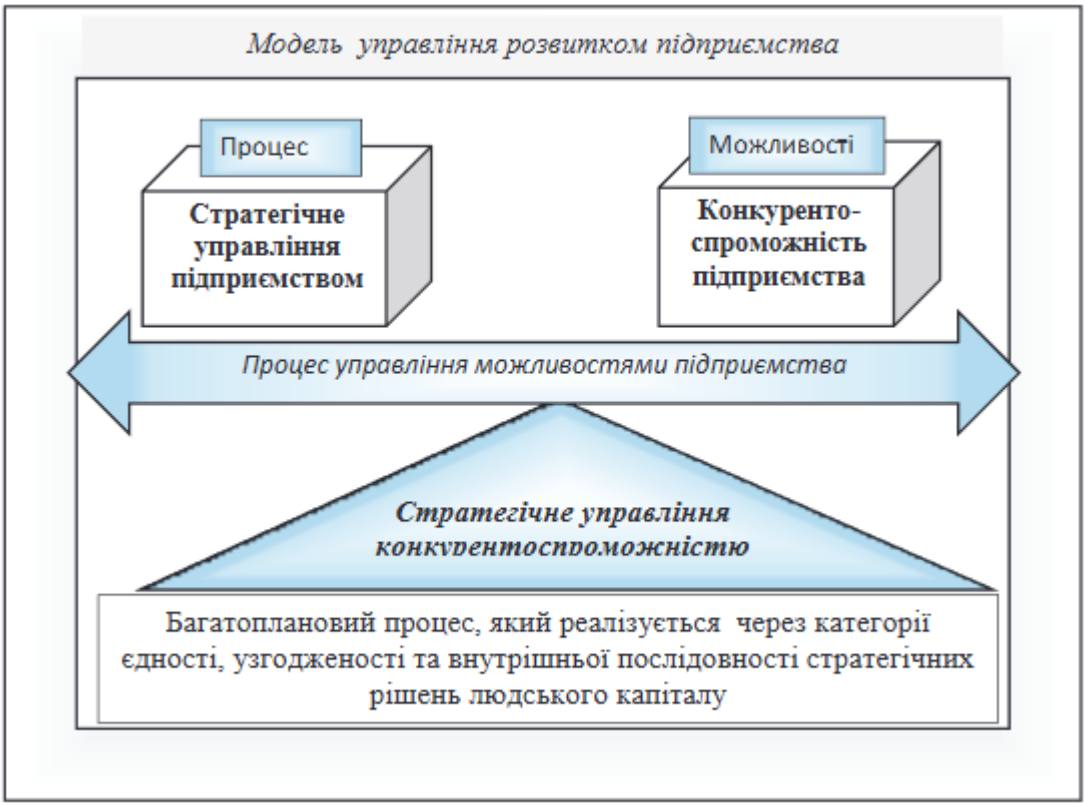


Рисунок 1.3. Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» [32]

Робота менеджера зводиться до діалектичного балансу, він одночасно виступає як стабілізатор (усуваючи відхилення від плану) та як реформатор (свідомо створюючи конструктивні протиріччя). Саме через подолання таких штучно створених викликів підприємство не просто виживає, а переходить на якісно новий рівень розвитку, здобуваючи стратегічну перевагу.

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю здійснюється за допомогою моделі управління розвитком підприємства. Ця модель передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень, який включає три ключові фази:

- Стратегічне управління цілями розвитку, визначення та контроль за досягненням довгострокових цілей.

- Стратегічний аналіз діяльності підприємства, глибоке вивчення внутрішнього стану та зовнішнього середовища компанії.

- Алгоритм прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями. Безпосередня розробка та виконання оперативних і стратегічних планів [36, с.529].

Ринкова результативність сучасного суб’єкта господарювання визначається не лише якісними характеристиками продукції, а й рівнем когерентності та логічної послідовності всієї системи управлінських рішень. Оперативні та стратегічні дії менеджменту мають бути чітко підпорядковані загальному вектору розвитку компанії. У межах стратегічного управління конкурентоспроможністю, де ключовим рушієм є людський капітал, імплементація стратегічних настанов здійснюється за такими пріоритетними напрямами адаптаційної політики:

- розробка комплексної системи стратегій, спрямованої на капіталізацію внутрішніх ресурсів та розбудову стратегічного партнерства;

- модернізація збутової діяльності та проєктування високоефективних каналів розподілу;

- оптимізація маркетингового міксу в частині продуктової лінійки та ціноутворення;

- управління комунікативними активами, рекламною діяльністю та розвиток корпоративного бренду.

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потребує синергетичної та безперервної взаємодії всіх компонентів стратегічного менеджменту. Деструкція або випадіння будь-якого елемента цієї системи неминуче деформує процес імплементації стратегічних настанов, що спричинить розбалансування всього управлінського механізму. З огляду на це, у межах моделі розвитку критично важливо здійснювати перманентний моніторинг та контрольні заходи, спрямовані на оперативне усунення виявлених суперечностей і відхилень.

Модель управління розвитком підприємства базується на синтезі стратегічного управління як процесу та конкурентоспроможності і як сукупності можливостей. Ця взаємодія реалізується через багатопланову діяльність людського капіталу, де ключову роль відіграє єдність та внутрішня послідовність стратегічних рішень для досягнення довгострокових переваг.

Деталізований механізм управління інтегрує вплив макрорівня та внутрішніх чинників через політику адаптації. Він охоплює ресурсне забезпечення, стратегічний аналіз та алгоритми прийняття рішень, що втілюються у конкретні вектори, від товарної і цінової політики до формування іміджу та налагодження партнерських відносин. Весь цей процес має циклічний характер, що дозволяє постійно коригувати стратегії відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища.

Схема механізму стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організації деталізована у Додатку А. Проєктування та імплементацію даного інструментарію доцільно доручити профільному структурному підрозділу — відділу стратегічного управління конкурентоспроможністю. За умов обмеженості ресурсів або економічної недоцільності створення окремої штатної одиниці, моніторинг виконання стратегічних настанов делегується керівникам функціональних ланок із прямим підпорядкуванням вищому керівництву. Стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей має ґрунтуватися на

комплексному поєднанні методів матеріального заохочення та інструментів нематеріального впливу.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — це безперервний і багатоплановий процес, що реалізується через єдність, узгодженість та внутрішню послідовність управлінських рішень [20].

1.3 Методичні підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності

Методологія оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання охоплює широкий спектр інструментів, які за ступенем охоплення факторів класифікують на дві основні групи:

- Локальні методи спрямовані на поглиблений аналіз та вимірювання конкурентної стійкості за конкретними напрямами або окремими параметрами функціонування підприємства.
- Інтегральні методи ґрунтуються на системному аналізі, що дозволяє отримати узагальнюючу характеристику конкурентоспроможності шляхом поєднання різнопланових показників діяльності підприємства в єдиний показник [25].

Дослідження наукової літератури та практичних рекомендацій щодо оцінювання ринкових позицій бізнесу дозволяє систематизувати існуючий інструментарій за п’ятьма ключовими напрямами:

- Універсальні та галузеві підходи, що виокремлюють загальні методи, які надають комплексну оцінку, та спеціальні, які враховують вузькопрофільні особливості діяльності конкретних підприємств.
- Аналіз ринкового впливу, при якому застосовуються окремі методики для кількісного вимірювання ступеня монопольної влади суб'єкта на ринку.
- Синтез показників, що являє собою розрахунок інтегрального індексу дозволяє об’єднати розрізнені параметри в єдиний показник конкурентоспроможності для об’єктивного порівняння.

- Прогностичний аналіз, де особлива увага приділяється методам оцінювання ризиків, що допомагають виявити загрозу втрати конкурентних переваг у майбутньому [43].

Методологічні підходи до визначення конкурентних позицій суб’єкта господарювання суттєво відрізняються за своєю природою та аналітичним підґрунтям. Порівняльна характеристика методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства наведена в додатку Б. Кожен із методів базується на унікальній системі показників, що робить їх доцільність залежною від конкретних умов аналізу та повноти доступної бази даних.

Ефективність обраної методики та перелік необхідних індикаторів визначаються сукупністю факторів, серед яких пріоритетними є мета оцінювання, галузева специфіка бізнесу та якість інформаційного забезпечення. Гнучкість у виборі інструментарію дозволяє адаптувати процес оцінки під конкретні дослідницькі завдання, враховуючи достовірність наявних відомостей.

Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, належить до категорії комплексних підходів до оцінювання ринкових позицій. Його головним інструментом є порівняльний аналіз, де результати діяльності підприємства зіставляються з аналогічними даними конкурентів та середніми значеннями по галузі. Відповідно до цієї теорії, лідерство здобуває той суб'єкт, який демонструє найвищий рівень координації та злагодженості роботи всіх своїх функціональних підрозділів.

Процедура оцінювання передбачає аналіз чотирьох ключових груп критеріїв, на основі яких обчислюється єдиний інтегральний індекс:

- Виробнича сфера, оцінювання результативності безпосередньо виробничого процесу.

- Фінансова стійкість, моніторинг стабільності та платоспроможності фінансового стану підприємства.

- Маркетингова активність, аналіз ефективності каналів збуту та стратегій просування продукції.

- Якість пропозиції, визначення безпосередньої конкурентоспроможності конкретного товару чи послуги [42].

Для визначення підсумкового показника конкурентоспроможності підприємства враховується те, що кожен окремий параметр має неоднаковий вплив на загальний результат. З цією метою за допомогою експертних оцінок встановлюються спеціальні коефіцієнти вагомості для кожного критерію.

Сам процес обчислення ґрунтується на використанні математичної моделі середньозваженої арифметичної величини. Це дозволяє інтегрувати різні показники в єдиний коефіцієнт конкурентоспроможності, де значення кожного параметра коригується відповідно до його значущості для діяльності підприємства[19]. Обчислення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності ($К_{кп}$) здійснюється за наступною формулою:

$$К_{кп} = 0,15Е_в + 0,29Ф_п + 0,23Е_з + 0,33К_т \quad (1.1)$$

де $Е_в$ – показник, що відображає ефективність операційної та основної діяльності підприємства;

$Ф_п$ – індикатор фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта господарювання;

$Е_з$ – параметр ефективності маркетингового інструментарію щодо просування та збуту продукції;

$К_т$– рівень конкурентних переваг безпосередньо товарної одиниці;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв [37].

Критерій ефективності операційної діяльності ($Е_в$) розраховується за формулою [37]:

$$Е_в = 0,31В + 0,19Ф + 0,40\ Р_п + 0,10П\ , \quad (1.2)$$

де В – показник витрат виробництва, що припадають одиницю продукції у відносному вираженні;

Ф – показник фондовіддачі у відносному вираженні;

$Р_п$– рентабельність продукції у відносному вираженні;

П – продуктивність праці у відносному вираженні;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($Ф_п$) розраховується за формулою:

$$Ф_п = 0,29К_а + 0,20К_п + 0,36К_л + 0,15К_{об} \quad (1.3)$$

де $К_а$ – коефіцієнт фінансової незалежності, що відображає рівень автономії капіталу підприємства;

$К_п$ – показник загальної платоспроможності;

$К_л$ – показник ліквідності підприємства;

$К_{об}$ – показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою:

$$Е_з = 0,37Р_п + 0,29К_{зат} + 0,21К_{звп} + 0,14К_р \quad (1.4)$$

де $К_а$ – критерій ефективності маркетингової діяльності підприємства;

$Р_п$– показник рентабельності продажів, %;

$К_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$К_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$К_р$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників [37]

Запропонована методика аналізу охоплює ключові аспекти функціонування промислового об'єкта, уникаючи при цьому надмірності даних та повторів. Це забезпечує можливість оперативного та неупередженого визначення позицій підприємства у галузевому розрізі. Завдяки порівнянню

результатів за різні часові інтервали, підхід трансформується в інструмент моніторингу ефективності роботи структурних підрозділів у реальному часі.

Водночас практичне застосування методу супроводжується певними труднощами, зокрема високою трудомісткістю обчислювальних операцій. Головним бар’єром залишається процес акумуляції великого обсягу специфічної та достовірної вхідної інформації, необхідної для коректного розрахунку [37].

Методичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності дозволяють системно поєднати виробничі, фінансові та маркетингові показники в єдиний інформативний індекс, що забезпечує об'єктивну картину ринкового стану підприємства. Завдяки використанню коефіцієнтів вагомості та порівнянню даних у часі, цей інструментарій мінімізує дублювання показників і слугує ефективним засобом оперативного контролю, попри складність збору інформації та трудомісткість розрахунків.

Висновки до розділу І

Таким чином, у межах теоретичного дослідження першого розділу кваліфікаційної роботи досліджено, що конкурентоспроможність є динамічною багатофакторною категорією, яка відображає здатність підприємства трансформувати внутрішній потенціал у стійкі ринкові переваги. Забезпечення конкурентності— це системний процес, який базується на стратегічному управлінні та політиці адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід передбачає постійне балансування між стабілізацією поточних показників та стимулюванням інновацій, де менеджмент виступає регулятором, що забезпечує гнучку реакцію підприємства на зовнішні ринкові трансформації та нові «вікна можливостей».

Етапність стратегічного управління вимагає логічної послідовності від глибокого аналізу середовища до практичної реалізації обраної моделі, що підкріплюється системою зворотного зв’язку для своєчасного коригування стратегії. Найбільш релевантним інструментом для оцінки цього процесу, на нашу думку, є методика інтегральної оцінки на засадах теорії ефективної конкуренції. Використання математичної моделі середньозваженої арифметичної з коефіцієнтами дозволяє синтезувати результати виробничої, фінансової та збутової політик у єдиний кількісний показник, що забезпечує об’єктивне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФЕСІЙНА ЛІНІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Професійна Лінія"

Повне найменування організації - товариство з обмеженою відповідальністю «Професійна Лінія» (ТОВ «Професійна Лінія»). Дата та місце реєстрації: товариство зареєстроване 28.01.2011р у м. Житомир. Юридична адреса: 10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, буд. 69, кв. 9. Статус - юридична особа, що діє на підставі власного Статуту (нова редакція від 2021 року) та законодавства України. Термін діяльності не обмежений.

Система управління товариством побудована на засадах розмежування стратегічного контролю та оперативного менеджменту. Вищий орган управління– це загальні збори учасників. До їхньої виключної компетенції належить зміна Статуту, розміру капіталу, обрання керівника та розподіл прибутку. Виконавчий орган - одноосібний — генеральний директор. Станом на 2025 рік керівником та підписантом є Остап'юк Богдана Миколаївна. Вона здійснює управління поточною діяльністю та представляє інтереси підприємства. Посаду бухгалтера також обіймає Остап'юк Богдана Миколаївна. Спостерігається активна динаміка зростання штату. У 2022 році на підприємстві працювало 12 осіб, у 2023 — 25 осіб, станом на кінець 2024 року — 24 особи.

Статутний капітал сформований у розмірі 1 000,00 грн. Учасники (засновники) та бенефіціари: Ізмайлов Леонід Юхимович (65% частки) — має прямий вирішальний вплив. Остап'юк Богдана Миколаївна (35% частки) — має прямий вирішальний вплив.

Підприємство має багатопрофільну комерційну орієнтацію. Основний вид економічної діяльності — оптова торгівля парфумними та косметичними товарами . Окрім базової спеціалізації, ТОВ «Професійна Лінія» розвиває діяльність у межах диверсифікованого портфеля за такими напрямами:

- оптова реалізація товарів господарського вжитку та широкого асортименту через універсальні канали збуту;

- продаж товарів кінцевим споживачам через неспеціалізовані торговельні точки, а також за допомогою поштових замовлень;

- надання послуг у сфері краси (перукарські послуги, догляд), організація галузевих освітніх заходів, проведення виставок та професійних конгресів;

- операції з надання в лізинг прав на використання об’єктів інтелектуальної власності;

- операції з організування конгресів і торговельних виставок;

- інші види освіти;

- надання послуг перукарнями та салонами краси.

Організаційна структура ТОВ «Професійна Лінія» є лінійною моделлю з чітким розподілом повноважень між власниками та операційним менеджментом. Загальні збори учасників є вищим органом товариства. До їх складу входять Ізмайлов Л. Ю. (65% голосів) та Остап'юк Б. М. (35% голосів). Вони приймають рішення про зміну статутного капіталу, затверджують результати діяльності за рік, обирають виконавчий орган та розподіляють прибуток. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства. Бухгалтерія підпорядковується безпосередньо керівнику. На виконавчому рівні станом на кінець 2024 року в структурі задіяно 24 працівники. Згідно зі статутом генеральний директор має право створювати філії, представництва та інші підрозділи, визначати їхні повноваження та умови оплати праці. Структура передбачає наявність спеціалістів з оптової торгівлі, складської логістики та фахівців у сфері б'юті-послуг.

Традиційний підхід до вивчення фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання передбачає застосування інструментарію системного та комплексного аналізу. Це дозволяє забезпечити перманентний моніторинг і об'єктивну оцінку детермінант, що впливають на результативність бізнесу. Центральне місце в цій методології належить порівняльному аналізу. Як фундаментальний метод пізнання, він базується на зіставленні нових емпіричних

даних із раніше вивченими показниками, що дає змогу ідентифікувати закономірності, спільні риси або специфічні відхилення у розвитку підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності даного підприємства за 2022–2024 роки здійснено у табл. 2.1. Розрахунки здійснено на основі даних фінансово-господарської звітності підприємства (додаток В) .

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Професійна лінія"

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс.відх. 2024р від 2022р, (+,-)	Відн.відх. 2024 р від 2023р., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації , тис.грн	17 496,0	37579,0	78 517,3	+61021,3	+348,8
2	Собівартість продукції , тис.грн	14 000,4	29720,4	63 157,0	+49156,6	+351,1
3	Валовий прибуток , тис.грн	3 495,6	7 858,6	15 360,3	+11864,7	+339,4
4	Інші операційні доходи, тис. грн	852,5	1 877,4	3 862,9	+3 010,4	+353,1
5	Інші операційні витрати, тис.грн.	3 674,7	8 509,7	14 651,1	+10976,4	+298,7
6	Фіз. рез. від опер. діяльності, тис.грн	673,4	1 226,3	4 572,1	+3 898,7	+579,0
7	Інші фінансові доходи, тис грн	0,0	0,0	0,0	0,0	—
8	Інші витрати, тис грн	212,7	119,8	18,3	-194,4	-91,4
9	Фін. результат до оподаткування, тис грн	460,7	1 106,5	4 553,8	+4 093,1	+888,5
10	Чистий прибуток, тис грн	377,8	907,3	3 734,1	+3 356,3	+888,4
11	Рентабельність операційних витрат (%)	2,69	3,05	5,91	+3,22 п.п.	—

Джерело: згруповано автором за даними підприємства

На основі розрахованих даних табл.2.1 за 2022–2024 роки, проведемо аналіз динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ "Професійна Лінія". Чистий дохід підприємства у 2024 році збільшився порівняно з 2022 роком на 61 021,3 тис. грн, що у відсотковому вираженні

становить 348,8%. У порівнянні з 2023 роком дохід зріс на 40 938,3 тис. грн або на 108,9%. Таке стрімке зростання свідчить про значне розширення ринків збуту та активізацію комерційної діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році перевищила рівень 2022 року на 49 156,6 тис. грн. У річному вимірі (відносно 2023 року) даний показник продемонстрував ріст на 33 436,6 тис. грн, що становить 112,5%. Хоча така динаміка корелює зі збільшенням обсягів продажу, виявлено певний дисбаланс, темпи нарощування витрат дещо випередили темпи зростання виручки. Це свідчить про необхідність оптимізації операційних витрат та посилення контролю за використанням ресурсів компанії.

Попри зростання витратної частини, підприємство продемонструвало суттєве зміцнення валового прибутку. У 2024 році його обсяг сягнув 15 360,3 тис. грн, що майже вчетверо більше за показник 2022 року (приріст склав 11 864,7 тис. грн). Порівняно з попереднім звітним періодом прибуток збільшився на 7 501,7 тис. грн (або на 95,5%), що підтверджує високу ефективність основної діяльності ТОВ «Професійна Лінія».

Інші операційні доходи зросли на 353,1% порівняно з 2022 роком, досягнувши 3 862,9 тис. грн. Водночас інші операційні витрати у 2024 році збільшилися на 10 976,4 тис. грн порівняно з 2022 роком. Незважаючи на ріст витрат, позитивне сальдо між доходами та витратами сприяло формуванню вищого операційного прибутку.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році продемонстрував рекордне зростання, збільшившись на 4 093,1 тис. грн порівняно з 2022 роком (+888,5%). Порівняно з 2023 роком ріст становив 3 447,3 тис. грн (311,5%). Такий результат досягнуто завдяки масштабуванню діяльності та ефективному управлінню іншими витратами, які зменшилися з 212,7 тис. грн у 2022 році до 18,3 тис. грн у 2024 році.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році збільшився на 3 356,3 тис. грн порівняно з 2022 роком. У порівнянні з 2023 роком він зріс на 2 826,8 тис. грн

(311,6%). Динаміка чистого прибутку майже повністю повторює динаміку прибутку до оподаткування, що вказує на стабільну податкову політику.

Рівень рентабельності операційних витрат зріс з 2,69% у 2022 році до 5,91% у 2024 році. Це свідчить про те, що динаміка є позитивним сигналом, який свідчить про суттєве підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Дана зміна є позитивною і вказує на те, що керівництво успішно використовує можливості для розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

Балансова вартість активів станом на кінець 2024 року становила 24,25 млн грн, основну частину яких складають запаси готової продукції (20,46 млн грн).

Проаналізуємо динаміку фінансових коефіцієнтів. Дослідимо коефіцієнт поточної ліквідності (рис.2.1).

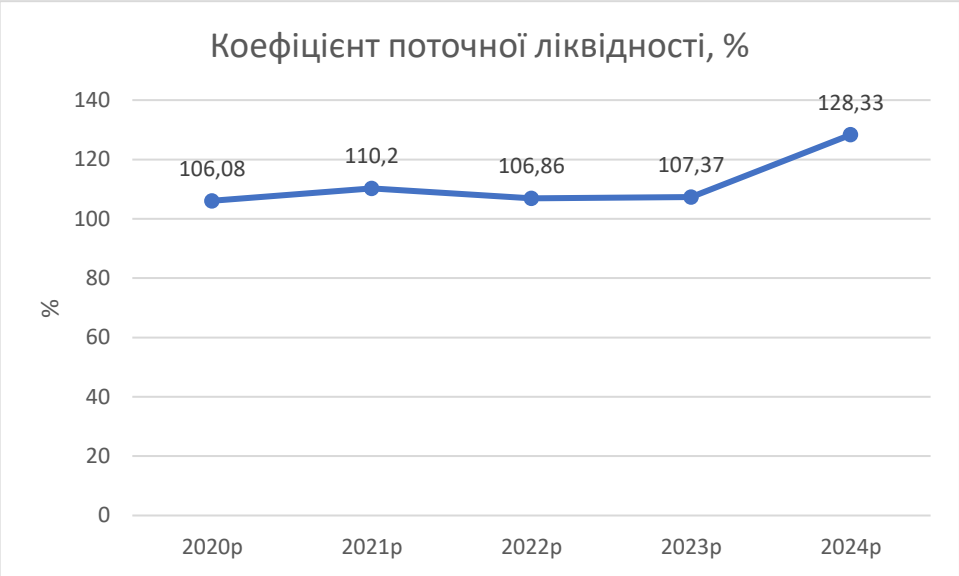


Рисунок 2.1 Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Професійна Лінія» (2020-2024рр)

Джерело: згруповано авторм за даними фінансово-господарської звітності підприємства

Аналіз динаміки коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про поступове зміцнення платоспроможності підприємства, що особливо помітно у 2024 році, коли показник зріс до 128,33% порівняно з 106,86% у 2022 році. Таке зростання вказує на те, що на кінець звітного періоду активи підприємства повністю

покривають його поточні зобов'язання, забезпечуючи необхідний запас фінансової стійкості.

На рис.2.2 наведено динаміку показника коефіцієнта абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства.

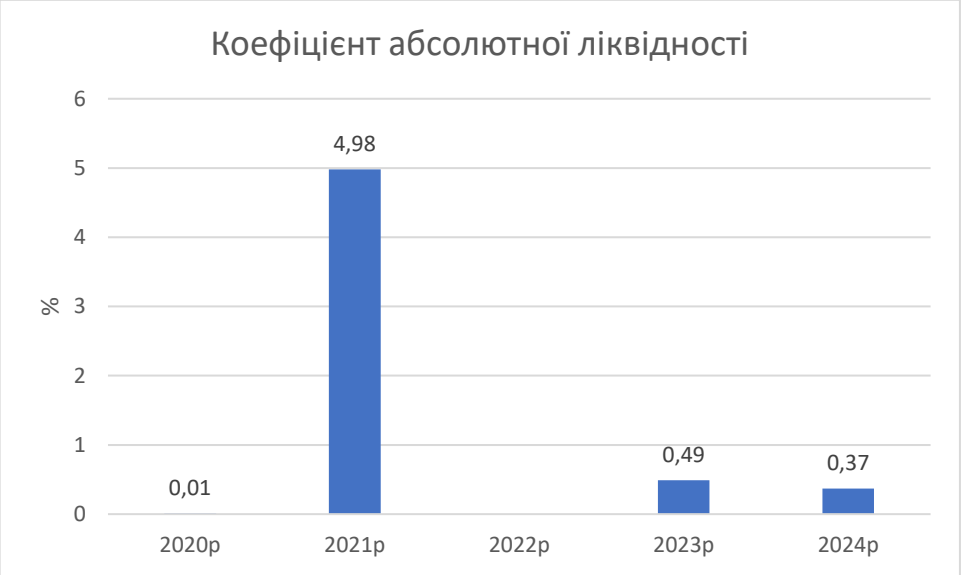


Рисунок 2.2 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (%) ТОВ «Професійна Лінія» (2020-2024рр)

Джерело: згруповано автором за даними фінансово-господарської звітності підприємства

Аналіз фінансового стану вказує на перехід до активного використання оборотних коштів, про що свідчить стабілізація коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,37% у 2024 році після пікових значень минулих років.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (рис.2.3) демонструє здатність підприємства погашати заборгованість за рахунок найбільш ліквідних активів і у 2024 році цей показник досяг максимального значення за останні три роки — 16,95%, хоча рівень є не дуже високим нижчим через високу частку запасів у структурі оборотних активів, спостерігається чітка позитивна динаміка порівняно з 7,24% у 2022 році. Це свідчить про покращення якості активів та зростання обсягів дебіторської заборгованості за товари й послуги.

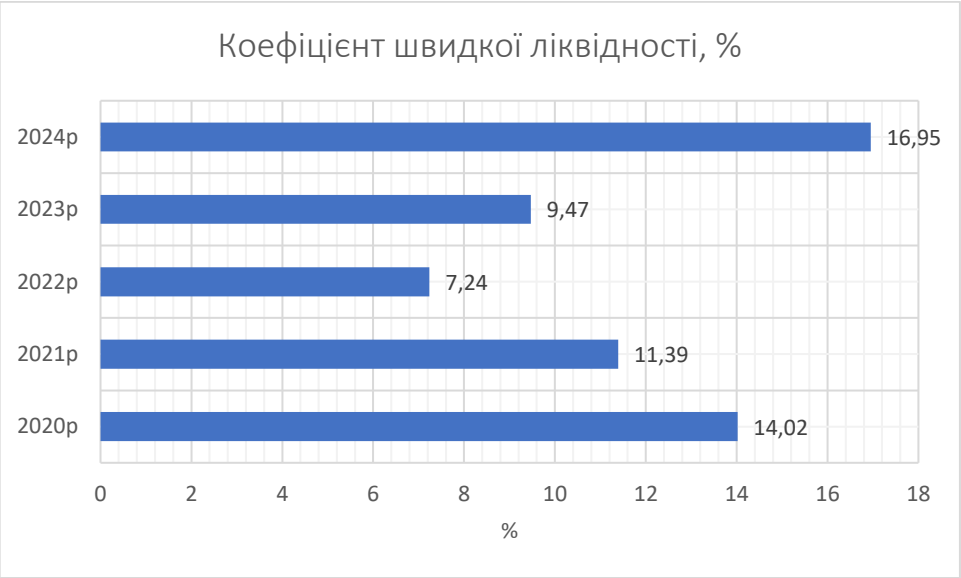


Рисунок 2.3 Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Професійна Лінія»(2022-2024рр)

Джерело: згруповано автором за даними фінансово-господарської звітності підприємства

Коефіцієнт автономії ТОВ «Професійна Лінія» наведений на рис.2.4.

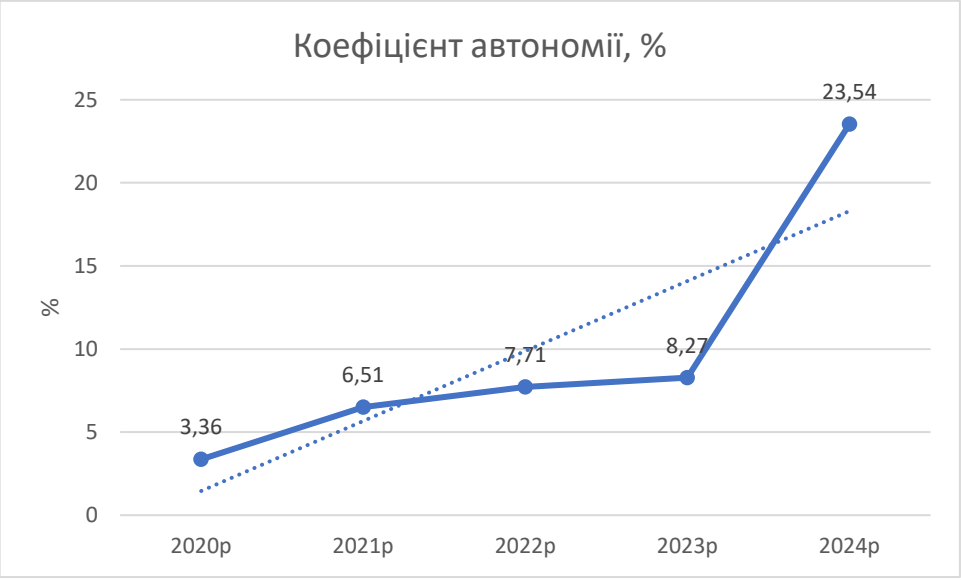


Рисунок 2.4 Коефіцієнт автономії ТОВ «Професійна Лінія» (2022-2024рр)

Джерело: згруповано автором за даними фінансово-господарської звітності підприємства

Динаміка коефіцієнта автономії відображає суттєве зростання фінансової незалежності підприємства, якщо у 2022 році частка власного капіталу в загальній структурі пасивів становила лише 7,71%, то до кінця 2024 року вона зросла до 23,54%. Такий стрибок зумовлений значним накопиченням нерозподіленого прибутку. Зміцнення автономії свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Динаміка рентабельності активів ТОВ «Професійна Лінія» наведена на рис.2.5 Показник рентабельності активів продемонстрував стрімке зростання, досягнувши 15,40% у 2024 році порівняно з 2,73% у 2022 році. Це свідчить про різке підвищення ефективності використання кожної гривні, вкладеної в майно підприємства, що стало можливим завдяки масштабуванню чистого прибутку до 3 734,1 тис. грн. Така динаміка підтверджує, що темпи зростання фінансових результатів значно випереджають темпи приросту вартості активів, вказуючи на високу операційну ефективність менеджменту.



Рисунок 2.5 Рентабельність активів ТОВ «Професійна Лінія» (2022-2024рр)

Джерело: згруповано автором за даними фінансово-господарської звітності підприємства

Таким чином, протягом 2022–2024 років підприємство продемонструвало стрімке масштабування діяльності, збільшивши чистий дохід, наростивши

власний капітал. Така динаміка забезпечила якісний стрибок рентабельності активів до 15,40% та зміцнення фінансової незалежності, проте структура активів залишається ризикованою через надмірну концентрацію коштів у запасах. Попри загальне покращення ліквідності , рівень абсолютної платоспроможності не є достатньо високим, що свідчить про дефіцит вільних грошових коштів для миттєвих розрахунків. Керівництву рекомендується зосередитись на оптимізації управління товарними залишками та впровадженні стратегії прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Необхідно спрямувати частину отриманого чистого прибутку на погашення поточної кредиторської заборгованості та формування резерву грошових коштів. Це дозволить підвищити мобільність капіталу та забезпечити фінансову стійкість для подальшого стабільного розвитку підприємства у подальших роках.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ "Професійна Лінія"

ТОВ «Професійна Лінія» є ключовим гравцем на ринку Житомирщини у сфері оптової торгівлі косметичними товарами, демонструючи значну ринкову потужність за 2024 рік. Висока стійкість бізнесу забезпечується широкою диверсифікацією, від торгівлі та логістики до надання послуг салонам краси та професійного навчання.

У системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства першочерговим завданням є комплексне дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Оскільки конкурентоспроможність ТОВ «Професійна Лінія» є динамічною характеристикою, її рівень залежить від здатності підприємства вчасно ідентифікувати ринкові загрози та використовувати наявні ресурси для формування стійких конкурентних переваг. Проведемо PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Професійна Лінія», що дозволяє оцінити вплив глобальних чинників на стратегічну позицію підприємства та визначити вектори адаптації її маркетингової та збутової політики до сучасних умов б’юті-індустрії (табл.2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «Професійна Лінія»

Фактор	Опис та вплив на підприємство
P (Політичні)	Необхідність адаптації до стандартів ЄС щодо безпеки косметичної продукції . Можливі зміни в митному регулюванні імпорту.
E (Економічні)	Високий рівень доходу підприємства (за 2024 рік) свідчить про стабільність, попри військової дії в країні, інфляцію та коливання курсу валют.
S (Соціальні)	Зростання попиту на професійний догляд та послуги салонів краси, що є одним із напрямків діяльності підприємства
T(Технологічні)	Активний розвиток інтернет-торгівлі та цифровізація логістичних процесів .

Джерело: згруповано автором

За результатами проведеного PEST-аналізу (табл. 2.2) можна стверджувати, що стратегічний потенціал ТОВ «Професійна Лінія» в управлінні конкурентоспроможністю базується на високій адаптивності до економічних викликів. Основними стратегічними викликами є пріоритетність цифрової конкуренції, з огляду на технологічні чинники, ключовим напрямом зміцнення конкурентних позицій є розвиток онлайн-дистрибуції, що дозволить нівелювати територіальні обмеження та підвищити доступність продукції для клієнтів. Політичні та соціальні фактори підтверджують, що управління конкурентоспроможністю має базуватися на сертифікованій якості та наданні додаткових сервісних послуг (навчання, консалтинг), які важко копіювати конкурентам. Високі показники доходу підприємства у 2024р створюють фундамент для реалізації стратегії цінового лідерства або диференціації, що є критично важливим в умовах агресивного суперництва на регіональному ринку.

Проведемо дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Професійна лінія» з ключовими гравцями ринку парфумерно-косметичних товарів України. Оскільки ТОВ «Професійна Лінія» є нішевим гравцем у порівнянні з такими гігантами як ТОВ «Лореаль Україна», ДП «Ейвон косметікс юкрейн» та іншими зобразимо конкурентну карту та аналіз ефективності. Зведена порівняльна таблиця підприємств України, що ведуть діяльність за класом 46.45. Оптова

торгівля парфумними та косметичними товарами наведена нижче (табл.2.3). Таблиця в повному складі компаній наведена в додатку Г.

Таблиця 2.3

Позиціонування ТОВ «Професійна Лінія» у структурі національного ринку косметичної продукції за фінансово-економічними показниками

Назва компанії	Дохід 2024 (грн)	Кількість працівників, осіб	Дохід на 1 співробітника (грн)	Рік заснування
ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»	5685470000	326	17440092	2004
ТОВ «АФІНА - ГРУП»	3066164000	385	7964062	2004
ТОВ «КРАЙТЕКС-СЕРВІС»	3026596000	634	4773811	2007
ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА»	1706976000	57	29946947	2002
ТОВ «ЕГЗАГОН»	1697607000	159	10676774	1995
...	...	...	...	...
ТОВ «ПРОФЕСІЙНА ЛІНІЯ»	78517300	24	3271554	2011

Джерело: згруповано автором за даними [35]

Нижче наведено графік, який наочно демонструє розрив у масштабах діяльності підприємств та порівняльну ефективність. На рис. 2.6 показано абсолютне лідерство ТОП-гравців на ринку України за класом діяльності 46.45.

Аналіз лідерів ринку за класом діяльності 46.45 демонструє значну концентрацію капіталу в руках обмеженої кількості транснаціональних та великих національних операторів. На рис. 2.6 чітко простежується домінуюча позиція ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА» та ТОВ «АФІНА-ГРУП», чиї доходи обчислюються мільярдами гривень, що створює колосальний масштабний розрив із нішевими гравцями. Для ТОВ «Професійна Лінія» цей розрив визначає стратегічні межі, адже, підприємство не конкурує з гігантами у сегменті мас-маркету на національному рівні, а натомість утримує стабільну частку в

спеціалізованому професійному сегменті, де гнучкість та локальна присутність є важливішими за валовий обіг.

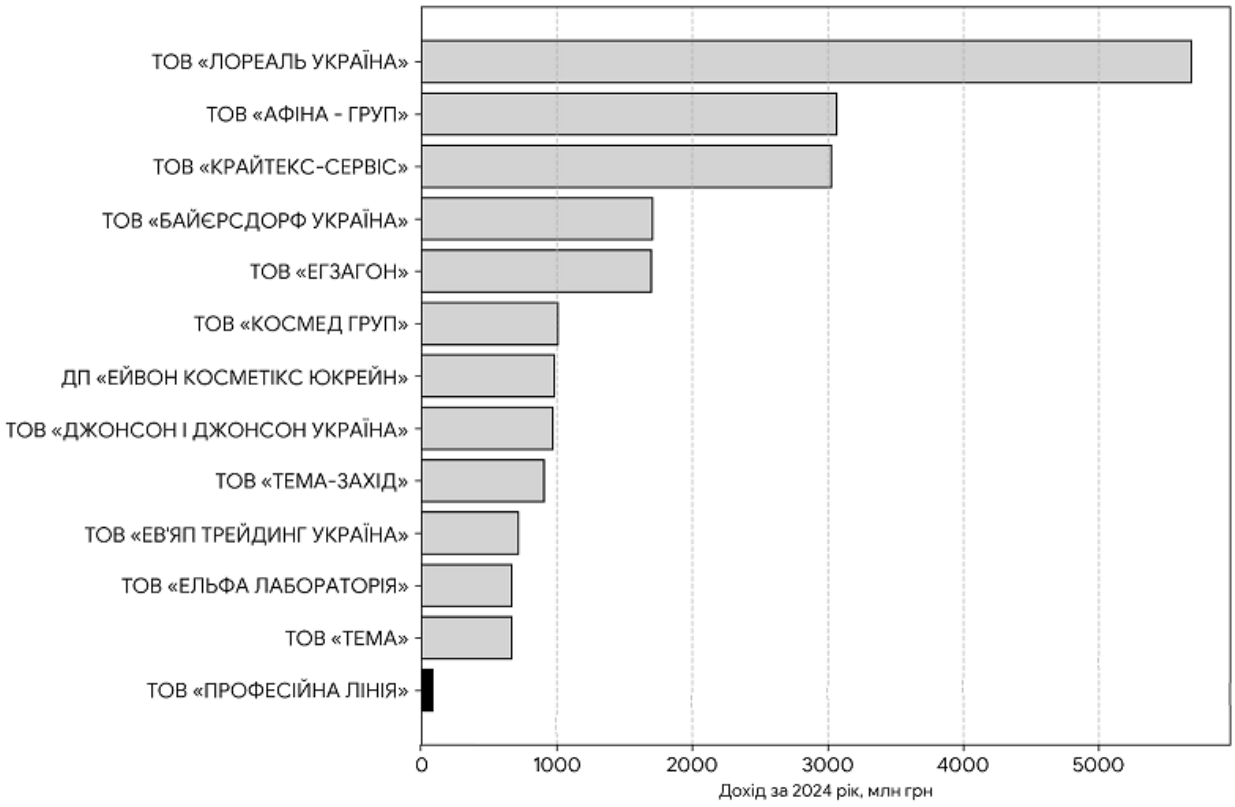


Рисунок 2.6 ТОП гравців на ринку України за класом діяльності 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами (2024р)

Джерело: згруповано автором за даними [35]

Дохід на одного співробітника у лідерів ринку (наприклад, понад 29 млн грн у ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА») свідчить про високу автоматизацію бізнес-процесів та використання глобальних логістичних мереж. Водночас показник доходу на одного співробітника у ТОВ «Професійна Лінія» у розмірі 3271554 грн на особу у 2024р є цілком прийнятним для середнього бізнесу, що працює за моделлю «дистриб'ютор-сервіс». Це підтверджує, що підприємство не лише забезпечує збут, а й створює додаткову додану вартість через надання послуг і консультацій, що вимагає більшої питомої ваги людської праці порівняно з суто оптовими «прогоновими» компаніями. Для вибору оптимального вектора розвитку ТОВ «Професійна Лінія» необхідно не просто перерахувати фактори, а зіставити їх у стратегічній матриці SWOT-аналізу

(табл.2.4), яка дозволить побачити, як внутрішні сили можуть реалізувати зовнішні можливості та нівелювати загрози.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Професійна лінія»

Внутрішні / Зовнішні чинники	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Регіональне лідерство за доходом. 2. Висока кадрова потужність (24 працівники). 3. Глибока диверсифікація (торгівля + сервіс + навчання). 4. Значний досвід роботи (14 років).	1. Критично низький статутний капітал . 2. Зниження абсолютної ліквідності . 3. Поєднання ролей директора та бухгалтера (ризики управління). 4. Залежність від імпортних брендів.
Можливості (O)	Стратегія S-O (сили + можливості)	Стратегія W-O (слабкості + можливості)
1. Розвиток електронної комерції. 2. Вихід на нові регіональні ринки. 3. Зростання попиту на професійне навчання майстрів.	Наступальна стратегія. Використовувати великий штат та дохід для агресивного захоплення онлайн-ринку та експансії в сусідні області.	Стратегія розвитку. Залучення зовнішніх інвестицій або кредитування під високі обороти для цифровізації бізнесу та зміцнення капіталу.
Загрози (T)	Стратегія S-T (сили + загрози)	Стратегія W-T (слабкості + загрози)
1. Валютні коливання та інфляція. 2. Конкуренція з національними маркетплейсами. 3. Зниження купівельної спроможності.	Стратегія диференціації. Захищати ринкову частку через ексклюзивний сервіс та навчання, які не можуть надати великі онлайн-дискаунтери.	Захисна стратегія. Оптимізація витрат, перегляд асортименту на користь вітчизняних або менш волатильних брендів для збереження ліквідності.

Джерело: згруповано автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу підтверджує, що конкурентоспроможність ТОВ «Професійна Лінія» базується на гнучкості та глибокій спеціалізації, проте підприємство залишається вразливим до масштабних ринкових загроз. Для більш точного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі застосуваємо метод стратегічного профілювання. У табл 2.5 наведено порівняльну оцінку ключових компетенцій ТОВ «Професійна Лінія» та її основних конкурентів за 5-бальною шкалою, оцінка проводилася з використанням експертних оцінок та за критеріями, що мають

вирішальне значення для утримання ринкової частки у ніші професійної косметики.

Таблиця 2.5

Матриця порівняння стратегічних профілів конкурентів (5-бальна шкала)

Стратегічний критерій	ТОВ «Професійна Лінія»	ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА» (національний конкурент)	ТОВ «МІЛЛС КОСМЕТИКС» (локальний конкурент)
Якість та ексклюзивність продукту	5	4	3
Гнучкість ціноутворення	5	3	4
Рівень сервісу та навчання клієнтів	5	3	2
Маркетингова активність та бренд	3	5	2
Логістична потужність	4	5	3
Середній бал	4,4	4,0	2,8

Джерело: згруповано автором

Проведене дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Професійна Лінія» дозволяє стверджувати, що завдяки найвищому балу в категоріях «сервіс» та «ексклюзивність», підприємство успішно реалізує стратегію фокусованої диференціації. Це дозволяє утримувати лояльність B2B-клієнтів (салонів краси), для яких професійна підтримка та навчання є важливішими за низьку ціну мас-маркету. З допомогою SWOT-аналізу виявлено критичну слабкість у вигляді обмеженого обсягу оборотних коштів та бюджету на маркетинг порівняно з національними гігантами. Це свідчить про те, що пряма цінова конкуренція з маркетплейсами є недоцільною, а зусилля мають бути зосереджені на зміцненні нішевих переваг. Головним вектором розвитку має стати сегмент - електронна комерція. Це дозволить підприємству нівелювати загрозу з боку великих онлайн-ритейлерів та перетворити географічне обмеження на можливість для національної експансії за збереження високої якості сервісу.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія"

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($К_{кп}$) розраховується за формулою 1.1:

Розрахунок проведемо з використанням відносних показників, де за еталон (1,0) прийнято найкраще значення показника за досліджуваний період (2023–2024 рр.).

Проведемо розрахунки для 2023р та 2024 р.

Для розрахунків по вказаній вище формулі знайдемо критерій ефективності виробничої діяльності ($Е_в$), який розраховується за формулою1.2

$$Е_{в2023} = 0,31 \cdot 1,0 + 0,19 \cdot 0,10 + 0,40 \cdot 0,516 + 0,10 \cdot 0,459 = 0,752$$

$$Е_{в2024} = 0,31 \cdot 0,983 + 0,19 \cdot 0,012 + 0,40 \cdot 1,0 + 0,10 \cdot 1,0 = 0,807$$

Обчислимо критерії фінансового стану діяльності підприємства ($Ф_п$), що розраховується за формулою 1.3:

$$Ф_{п2023} = 0,29 \cdot 0,351 + 0,20 \cdot 0,293 + 0,36 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,485 = 0,593$$

$$Ф_{п2024} = 0,29 \cdot 1,0 + 0,20 \cdot 1,0 + 0,36 \cdot 0,756 + 0,15 \cdot 1,0 = 0,922$$

Обчислимо ефективність організації збуту та просування товарів за формулою 1.4

$$Е_{З\ 2023} = 0,37 \cdot 0,508 + 0,29 \cdot 0,463 + 0,21 \cdot 0,8 + 0,14 \cdot 0,6 = 0,574$$

$$Е_{З\ 2024} = 0,37 \cdot 1,0 + 0,29 \cdot 1,0 + 0,21 \cdot 0,8 + 0,14 \cdot 0,6 = 0,912$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($К_{кп}$) розрахуємо за формулою 1.2:

$$К_{кп2023} = 0,15 \cdot 0,752 + 0,29 \cdot 0,593 + 0,23 \cdot 0,574 + 0,333 \cdot 1,0 = 0,747 \ (74,7\%)$$

$$К_{кп2024} = 0,15 \cdot 0,807 + 0,29 \cdot 0,922 + 0,23 \cdot 0,912 + 0,333 \cdot 1,0 = 0,925 \ (92,5\%)$$

За результатами інтегральної оцінки, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Професійна Лінія» продемонстрував стрімку позитивну динаміку протягом 2023–2024 років. Інтегральний коефіцієнт зріс на 17,8%: з 0,747 (74,7%) у 2023 році до 0,925 (92,5%) у 2024 році. Основними чинниками, що зумовили таке зростання, є суттєве покращення фінансового стану підвищення ефективності організації збуту. Отримане значення свідчить про те, що ТОВ «Професійна лінія» володіє потужним внутрішнім потенціалом для подальшої експансії на ринку. Така динаміка підтверджує ефективність обраної стратегії управління, яка дозволила конвертувати зростання обсягів продажу у фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

Для дослідження конкурентопроможності продукції ТОВ «Професійна лінія» на регірнальному ринку ми також провели експертне оцінювання за 10-бальною шкалою, де Підприємство 1 — ТОВ «Професійна Лінія», а інші — конкуренти зазначені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка (бали) конкурентоспроможності підприємств косметичної галузі за основним конкурентами на рівні регіону (Житомирська обл)

Оціночний параметр	ТОВ «Професійна Лінія»	Конкурент 2 (ТОВ «Кристал Айсі»))	Конкурент3 (ПВКП "РЕЙНІР)	Конкурент 4 (ТОВ «Міллс Косметикс»)
1	2	3	4	5
Обсяг асортименту	10	7	9	5
Цінова політика	8	9	10	7

Продовж.табл. 2.6

1	2	3	4	5
Якість та оригінальність товару	10	8	9	8
Сервісне обслуговування/ навчання	10	6	7	5
Разом	38	30	35	25
Наявність та зручність сайту	7	5	10	9
Швидкість доставки	9	8	10	7
Маркетингова активність	8	6	10	8
Разом	24	19	30	24

Джерело: згруповано автором

Згідно з бальною оцінкою конкурентів, ТОВ «Професійна Лінія» має найкращі показники товару (38 балів), випереджаючи найближчого конкурента ПВКП "РЕЙНІР" на 3 бали. Однак за параметрами маркетингу та сайту підприємство поступається ПВКП "РЕЙНІР" (24 бали проти 30).

Багатолистник конкурентоспроможності підприємств наведений на рис.2.7.



Рисунок 2.7 Багатолистник конкурентоспроможності підприємств косметичної галузі (Житомирська обл)

Джерело: згруповано автором

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності свідчить про виразну спеціалізацію ТОВ «Професійна Лінія» на якісних характеристиках продукту та високому рівні клієнтського сервісу. Компанія досягла максимальних 10 балів за параметрами «Обсяг асортименту», «Якість та оригінальність товару» та «Сервісне обслуговування/навчання», що забезпечує їй унікальну нішу на регіональному ринку професійної косметики. Проте графічна візуалізація демонструє суттєву перевагу головного конкурента (ПВКП «РЕЙНІР») у маркетинговій складовій, де ТОВ «Професійна Лінія» поступається за зручністю зв’язку та швидкістю доставки, що є критичним фактором для утримання ринкової частки в умовах діджиталізації.

Для об'єктивної оцінки конкурентного статусу ТОВ «Професійна Лінія» у межах регіонального ринку проведемо порівняльний аналіз із ключовими суб'єктами господарювання, що діють у аналогічній ніші. Використання методу бенчмаркінгу дозволить зіставити ключові показники ефективності (дохід, кадровий потенціал, досвід) та визначити реальне місце досліджуваного підприємства серед конкурентів м. Житомира. У табл. 2.7 представлено результати порівняння ТОВ «Професійна Лінія» з найбільш активними гравцями галузі станом на кінець 2024 року.

Таблиця 2.7

Матриця бенчмаркінгу конкурентних позицій підприємств на ринку косметичних товарів (регіональний ринок , 2024р)

Показник	ТОВ «Професійна Лінія»	ТОВ «МІЛЛС КОСМЕТИКС»	ТОВ «КРИСТАЛ АЙСІ»
Дохід за 2024 рік	78 517 300 грн	6 397 200 грн	3 710 800 грн
Кількість персоналу	24 особи	2 особи	2 особи
Рік заснування	2011 (досвід 14 років)	2021	2018
Широта КВЕДів	Висока (10+ видів)	Вузька (опт)	Вузька (опт)

Джерело: згруповано автором

Оцінка результатів матриці бенчмаркінгу дозволяє стверджувати, що ТОВ «Професійна Лінія» є абсолютним лідером за обсягом доходу, який майже в 13 разів перевищує показники найближчого конкурента ТОВ «МІЛЛС КОСМЕТИКС». Це свідчить про високу ринкову частку та значний фінансовий важіль для реалізації стратегій зростання. Наявність штату з 24 працівників та 14-річний досвід роботи формують високий рівень довіри у контрагентів і забезпечують операційну стійкість, якої бракує новим підприємствам із мінімальним персоналом. Широта класів діяльності дозволяє підприємству не обмежуватися лише оптовою торгівлею, а створювати додаткову цінність через сервіс, логістику та освіту, що є недоступним для конкурентів із вузькою спеціалізацією.

Незважаючи на лідерство, значний розрив у ресурсах між ТОВ «Професійна Лінія» та іншими локальними гравцями вимагає від керівництва стратегії «утримання переваги», оскільки основна загроза може походити не від дрібних місцевих фірм, а від великих національних дистриб'юторів, що мають подібні масштаби.

Оскільки ТОВ «Професійна Лінія» спеціалізується на професійній косметиці, розрахуємо рівень конкурентоспроможності для лінійки професійних засобів для догляду за волоссям (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Параметри для розрахунку рівня конкурентоспроможності професійної косметики (лінійка професійних засобів для догляду за волоссям)

Споживчі параметри	Вага (Aj)	Ступінь задоволення (Bj)	Економічні параметри	Ва-га (Ci)	Ступінь задоволення (Bj)
Ефективність (результат)	0,4	95	Ціна закупівлі	0,5	85
Гіпоалергенність/Склад	0,2	90	Митні витрати (імпорт)	0,2	75
Популярність бренду	0,2	85	Логістичні витрати	0,2	90
Зручність упаковки	0,1	80	Витрати на сертифікацію	0,1	100
Термін придатності	0,1	100			
ВСЬОГО:	1,0	X		1,0	X

Зведений індекс конкурентоспроможності за споживчими параметрами (Кр) розраховується як сума добутків ваги на ступінь задоволення:

Кр = (0,4 · 95) + (0,2 · 90) + (0,2 ·85) + (0,1 · 80) + (0,1 ·100) = 38 + 18 + 17 + 8 + 10 = 91,0

Зведений індекс 91,0 свідчить про високу конкурентоспроможність продукції ТОВ «Професійна Лінія». Основними драйверами успіху є якість товару та сервісна складова (навчання клієнтів). Проте, порівняльна оцінка показує, що підприємство поступається національним дистриб'юторам у сегменті електронної комерції, що є зоною для стратегічного розвитку.

Висновки до розділу ІІ

За результатами проведеного організаційно-економічного аналізу встановлено, що ТОВ «Професійна Лінія» є стабільним та динамічним суб'єктом господарювання на ринку парфумерно-косметичних товарів Житомирщини. Підприємство демонструє високі темпи масштабування бізнесу, чистий дохід у 2024 році зріс на 348,8% порівняно з 2022 роком, що супроводжувалося збільшенням штату працівників. Попри стрімке зростання собівартості, підприємство зуміло наростити чистий прибуток та суттєво зміцнити рівень фінансової автономії, що свідчить про перехід до моделі самофінансування та зниження залежності від зовнішніх запозичень.

Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою PEST та SWOT-аналізу виявила, що конкурентоспроможність підприємства базується на стратегії фокусованої диференціації. ТОВ «Професійна Лінія» володіє унікальними перевагами у сегменті B2B завдяки поєднанню дистрибуції професійної косметики з сервісним обслуговуванням та навчанням майстрів. Однак ідентифіковано критичні загрози, зокрема, це низька швидкість цифрової трансформації та висока концентрація капіталу в товарних запасах, що обмежує абсолютну ліквідність підприємства та робить його вразливим перед національними маркетплейсами.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підтвердила висхідний тренд розвитку підприємства, відповідний коефіцієнт зріс з 74,7% у 2023 році до 92,5% у 2024 році. Результати порівняльного аналізу та побудований багатокутник конкурентоспроможності свідчать про те, що підприємство є абсолютним лідером на регіональному рівні, суттєво випереджаючи локальних конкурентів за обсягами доходу та якістю асортименту. Проте виявлений розрив у маркетинговій активності та зручності онлайн-інструментів порівняно з національними операторами вказує на необхідність модернізації збутової політики.

РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ТОВ "ПРОФЕСІЙНА ЛІНІЯ"

3.1 Формування стратегічних цілей та пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать про те, що ТОВ «Професійна Лінія» перебуває на стадії активного ринкового зростання, досягнувши у 2024 році високого рівня конкурентоспроможності. Проте виявлені негативні факти, під час стратегічного профілювання, у показниках цифрової присутності та маркетингової активності порівняно з лідерами національного ринку, що вказує на те, що подальше масштабування бізнесу неможливе без системної трансформації збутової політики.

На сучасному етапі конкурентна перевага підприємства базується на високій якості продукту та унікальних сервісних компетенціях (навчання клієнтів), однак відсутність власної платформи електронної комерції та орієнтація переважно на соціальні мережі, зокрема, Instagram обмежують операційну ефективність та мобільність капіталу.

В даному розділі здійснимо обґрунтування базової конкурентної стратегії, яка б дозволила конвертувати наявний фінансовий потенціал, чистий прибуток, у технологічні рішення. Формування стратегічних цілей ТОВ «Професійна Лінія» необхідно спрямувати на усунення критичних слабкостей у логістиці та маркетингу, оптимізацію надмірних товарних запасів та перехід до моделі замкненого циклу обслуговування клієнтів. Розробка комплексу заходів у межах обраної стратегії фокусованої диференціації дозволить підприємству не лише зміцнити позиції в Житомирському регіоні, а й забезпечити сталий розвиток у національному масштабі в умовах цифрової трансформації б’юті-індустрії. Основні стратегічні цілі та пріоритетні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія" наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні цілі та пріоритетні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Професійна Лінія"

Фактори підвищення	Основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
1. Структура	
Логістична структура	Проєктування гнучкої системи дистриб'юції, інтегрованої з CRM-системою та B2B-порталом для автоматизації оптових замовлень.
Місія та стратегія	Місія має базуватися на стратегії фокусованої диференціації, надання ексклюзивних професійних брендів та експертної підтримки майстрів.
Організаційна структура	Перехід від суто лінійної структури до функціональної з виділенням підрозділу електронної комерції та діджитал-маркетингу.
Облік та цифровізація	Впровадження автоматизованого обліку залишків у реальному часі ("сайт-склад"), що забезпечить безперервність поставок професійним клієнтам.
2. Персонал	
Кадрова політика	Постійне підвищення кваліфікації менеджерів з продажу як технологів-консультантів. Створення системи мотивації за швидкість оборотності дебіторської заборгованості.
3. Ресурсні	
Постачальники (бренди)	Моніторинг світових ринків для отримання ексклюзивних прав дистриб'юції нових інноваційних брендів професійної косметики.
Оптимізація ресурсів	Впровадження ABC/XYZ-аналізу для оптимізації товарних запасів (зменшення затовареності) та вивільнення обігових коштів.
4. Технічні	
Ексклюзивність послуг	Розширення патентованих методик навчання у власному навчальному центрі. Використання сучасного обладнання для проведення майстер-класів.
Контроль якості	Застосування сучасних стандартів контролю умов зберігання косметичної продукції та термінів придатності .
5. Управлінські	
Менеджмент збуту	Організація постачання за принципом "точно в строк" для салонів краси, що є критичним для їх безперебійної роботи.
Система управління якістю	Впровадження стандартів клієнтського сервісу, що гарантують якість консультацій та післяпродажної підтримки.
6. Ринкові	
Електронна комерція та діджитал	Створення повноцінної онлайн-платформи замість поточної Instagram-моделі для розширення географії .
Реклама та маркетинг	Використання інструментів таргету та Influencer-маркетингу (співпраця з топ-стилістами). Підвищення маркетингової активності
Цінова політика	Диференційоване ціноутворення, спеціальні умови для постійних B2B-клієнтів, що пройшли навчання в компанії.
Ефективність	Постійний моніторинг інтегрального показника конкурентоспроможності для підтримки рівня понад 90%.

Джерело: згруповано автором

Наведена сукупність заходів в табл. 3.1 має системний характер і спрямована на трансформацію бізнес-моделі ТОВ «Професійна Лінія» з традиційної дистриб'юції в сучасну діджиталізовану екосистему. Основним вектором підвищення конкурентоспроможності є подолання «цифрового розриву» через створення власного B2B-порталу та автоматизацію складського обліку, що дозволить нівелювати загрози з боку національних маркетплейсів. Впровадження інструментів ABC/XYZ-аналізу забезпечить фінансову оптимізацію шляхом вивільнення капіталу з надмірних запасів, що в поєднанні зі стратегією фокусованої диференціації дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства.

Реалізація стратегічних цілей потребує не лише технологічного оновлення, а й кадрового підсилення через залучення фахівця з просування товарів. Перехід до професійної онлайн-платформи дозволить розширити географію продажів і підвищити маркетингову активність підприємства. Таким чином, синергія експертного навчання та ефективних цифрових каналів збуту забезпечить стійке зростання інтегрального показника конкурентоспроможності та стабільний прибуток у середньостроковій перспективі.

Ключовим інструментом цього переходу має стати розробка та впровадження власного корпоративного сайту з функціоналом B2B-платформи. Поточна модель роботи вичерпала свій ресурс для масштабування, оскільки вона не дозволяє автоматизувати оптові замовлення, інтегрувати складські залишки в реальному часі та формувати індивідуальні прайс-листи для професійних клієнтів. Створення професійного сайту дозволить трансформувати соціальні мережі з основного (і технічно обмеженого) майданчика збуту на потужний інструмент залучення трафіку, спрямовуючи потенційних клієнтів на платформу з повноцінним каталогом, системою фільтрів та кошиком.

Технологічне оновлення вимагає відповідного кадрового забезпечення, тому в межах стратегічних змін необхідно передбачити введення до штату або залучення на аутсорсингу фахівця з просування та електронної комерції . До його функціональних обов'язків належатиме не лише адміністрування сайту, а й налаштування воронки продажів, від залучення трафіку через SEO [50] сайтів та

контекстну рекламу до конвертації його в постійних B2B-замовників. Такий фахівець зможе професійно керувати маркетинговим бюджетом (який за результатами 2024 року підприємство вже має змогу виділяти), забезпечуючи синхронізацію навчальних заходів підприємства з онлайн-активностями. Це дозволить нівелювати загрози з боку національних маркетплейсів, перетворивши цифрову слабкість на стійку конкурентну перевагу. Також до обов’язків фахівця з просування та електронної комерції слід віднести :

- Аналіз клієнтського досвіду, моніторинг того, як майстри та власники салонів користуються сайтом, усунення перешкод при оформленні замовлення (щоб шлях від "хочу купити" до "замовив" був мінімальним).
- Управління CRM-системою, збір бази контактів клієнтів, їх сегментація та налаштування персоналізованих пропозицій [52] .
- Аналітика та звітність, відстеження вартості залучення одного клієнта та довічної цінності клієнта. Це дозволить власнику розуміти, наскільки ефективно витрачається кожна гривня бюджету.
- Синхронізація контенту, контроль за тим, щоб навчальні відео з Instagram та вебінарів були представлені на сайті як додаткова цінність продукту [44].
- Налаштування таргетованої реклами для точного охоплення цільової аудиторії.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень

Впровадження власного корпоративного сайту з функціоналом B2B-платформи дозволить автоматизувати процес оптових замовлень, забезпечити синхронізацію складських залишків у реальному часі та впровадити систему індивідуального ціноутворення для професійних клієнтів.

Це технологічне оновлення дасть змогу трансформувати соціальні мережі з обмеженого торгового майданчика на інструмент залучення трафіку. Для забезпечення роботи платформи передбачено залучення фахівця з просування та

електронної комерції, який керуватиме цифровими продажами та оптимізацією конверсії.

У вартість розробки та запуску B2B-платформи в проєкті будуть включені наступні витрати [41] :

- Розробка програмного забезпечення - 45 000 грн.
- Вартість модулів інтеграції (з обліковою системою та складом) - 15 000 грн.
- Придбання та налаштування серверного обладнання/хостингу - 10 000 грн.
- Витрати на початкове просування та SEO-оптимізацію складатимуть 20% від вартості розробки, що дорівнює 9 000 грн.

У загальну вартість впровадження включаються витрати на розробку коду, інтеграційні модулі, технічну інфраструктуру та первинний маркетинг для повного розуміння економічних аспектів проєкту.

Загальна сума витрат складе:

$$В = 45000 + 15000 + 10000 + 9000 = 79000 \text{ (грн)}$$

Методологія оцінки впроваджуваних заходів передбачає формування бюджету на розробку та інсталяцію програмного рішення, розрахунок поточних операційних витрат на його підтримку, а також визначення потенційної продуктивності системи. Крім того, обґрунтуємо економічний ефект від експлуатації продукту та визначимо розрахунковий термін повернення вкладених коштів - період окупності.

3.2.1 Розрахунок витрат на впровадження програмного продукту

Розрахуємо витрати на програмний продукт по відповідних статтях витрат.

Основна заробітна плата розробників розраховується за формулою:

$$З_о = \frac{М}{Т_р}, t \qquad (3.1)$$

де, М - місячний посадовий оклад конкретного розробника, грн;

$Т_р$ - число робочих днів в місяці ($Т_р$ = 21-22);

t - число днів роботи розробника (дослідника).

Відомості про витрати на заробітну плату представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок заробітної плати

№	Посада	Посадовий оклад в місяць, грн.	Заробітна плата за робочий день, грн.	Кількість днів роботи	Витрати на заробітну плату, грн
1	Фахівець з програмування та веб-дизайну	22800	1085,72	15	16285,8
2	Контент-менеджер	21200	1009,52	8	8076,19
	Всього				24361,99

Отже, сукупні видатки на оплату праці залучених спеціалістів визначено на рівні 24 361,99 грн. Величина додаткової заробітної плати розробників (дослідників) встановлюється у межах 40–50% від їхнього основного грошового забезпечення.

$$З_д = \frac{З_о \cdot 40\%}{100\%} \qquad (3.2)$$

$$З_д = \frac{24361{,}99 \cdot 40\%}{100\%} = 9744{,}76 \text{ (грн)}$$

На основі проведених розрахунків сума додаткової оплати праці розробників визначена в розмірі 9 744,76 грн. Фіскальні нарахування у вигляді єдиного соціального внеску (ЄСВ) становлять 22,0% від загального фонду, що включає як основну, так і додаткову заробітну плату персоналу

$$Н_{зп} = \frac{(З_о + З_д) \cdot 22,00}{100} \quad (3.3)$$

$$Н_{зп} = \frac{(24361,99 + 9744,76) \cdot 22,0}{100} = 7503,49 \text{ (грн)}$$

Процес обчислення амортизаційних нарахувань на об'єкти необоротних активів здійснюється на основі наступної математичної залежності:

$$А = \frac{Ц \cdot Н_а}{100} \cdot \frac{Т}{12} \quad , \quad (3.4)$$

де: Ц - балансова вартість основних засобів, грн;

- $Н_а$ - норма амортизації, % за рік;

- Т - термін використання основних засобів, цілі місяці.

Для розробки досліджуваного проєкту використовується ноутбук, вартість якого складає 29200 грн.

$$А = \frac{29200 \cdot 20}{100} \cdot \frac{1}{12} = 486,67 \text{ (грн)}$$

Отже, витрати на амортизацію ПК складуть 486,67 грн.

Процес проектування алгоритмічної бази та безпосередньої програмної реалізації продукту супроводжувався використанням допоміжних ресурсів, вартісна оцінка яких деталізована у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Вартість витрачених матеріалів

№	Найменування матеріалу	Ціна, з ПДВ грн.	Витра-чено	Вартість матеріалів, грн.
1	USB флеш накопичувач 4 GB	127,00	1шт.	127,00
2	Папір офісний, 250 аркушів	185,00	1п.	185,00
4	Ручка	15,00	1шт.	15,00
	Всього			327,00

Отже, витрати на потрібні матеріали складають 327,00 грн

Витрати на електроенергію розраховуються за формулою:

$$В_е = В \cdot П \cdot Ф \cdot К, \quad (3.5)$$

де: В – вартість 1 кВт-год електроенергії, В = 6,07 грн./кВт;

П – установлена потужність ноутбука, П=0,6 кВт год;

Ф – фактична кількість годин роботи пристроїв при створенні розробки, Ф = 115 годин;

К – коефіцієнт використання потужності, 0,8.

Витрати на електроенергію приторою, який використовується при роботі:

$$B_e = 6{,}07 \cdot 0{,}6 \cdot 115 \cdot 0{,}8 = 335{,}06 \text{ (грн)}$$

Інші витрати (накладні витрати) приймаються як $100 \div 200$ % від суми основної заробітної плати розробників:

$$В_н = \frac{З_о \cdot 100}{100}, \quad (3.6)$$

$$В_н = \frac{24361{,}99 \cdot 100}{100} = 24361{,}99 \text{ (грн)}$$

Отже, накладні витрати складуть 24361,99 грн.

Сума всіх попередніх витрат дає загальні витрати на створення програмного продукту - В:

$$В = З_о + З_д + Н_{зп} + А + М + В_е + В_н, \quad (3.7)$$

$$B = 24361{,}99 + 9744{,}76 + 7503{,}49 + 29200 + 327 + 335{,}06 + 24361{,}99 = 95834{,}29 \text{ (грн)}$$

Таким чином, сума витрат на впровадження програмного продукту (сайту) становить 95834,29 грн.

3.2.2 Розрахунок експлуатаційних витрат

Величина фонду оплати праці обслуговуючого персоналу, зокрема спеціаліста з інтернет-маркетингу та електронної комерції ($З_{обс}$), визначається на основі наступної розрахункової моделі:

$$З_{об\ с}=12 \cdot М \cdot \beta, \quad (3.8)$$

де: 12 - кількість місяців;

- М - місячний посадовий оклад працівника;

- β - питома вага робочого часу, що спрямовується фахівцем на здійснення операцій з використанням функціоналу даного програмного рішення, у загальному обсязі його професійної діяльності

$$З_{обс} = 12 \cdot 25000 \cdot 1 = 300000 \text{ (грн)}$$

Додаткову заробітну плату фахівця розрахуємо як $40 \div 50$ % від основної заробітної плати фахівця.

$$З_{д} = 0{,}4 \cdot 300000 = 120000 \text{ (грн)}$$

Нарахування ЄСВ на заробітну плату фахівця з електронної комерції

$$Н_{зп} = \frac{(З_{обс}+З_{д})\cdot 22{,}0}{100}, \quad (3.9)$$

$$Н_{зп} = \frac{(300000+120000)\cdot 22}{100} = 92400 \text{ (грн)}$$

Обсяг видатків на енергозабезпечення встановлюється за допомогою наступної методики обчислення:

$$В_е = В \cdot П \cdot Ф \cdot К_п \cdot \beta \qquad (3.10)$$

де: В - вартість 1 кВт-год. електроенергії, В = 6,07 грн./кВт год;

П - потужність приладів, що використовуються в процесі експлуатації , П=0,51 кВт ·год;

Ф - фактична кількість годин роботи основних засобів, приладів за рік, Ф = 1650 годин;

$К_п$ - коефіцієнт використання потужності. $К_п$=0,95;

β - питома вага трудовитрат фахівця, безпосередньо пов'язаних із використанням функціоналу даного програмного забезпечення, у структурі його загального робочого часу

$$В_е = 6{,}07 \cdot 0{,}51 \cdot 1650 \cdot 0{,}95 \cdot 1 = 4852 \text{ (грн)}$$

Амортизаційні відрахування розраховуються за формулою:

$$А = \frac{Ц \cdot Н_а \cdot \beta}{100} \quad , \qquad (3.11)$$

де: Ц - балансова вартість основних засобів, грн. Ц= 29200грн.

- $Н_а$ - норма амортизації, % за рік. $Н_а$ = 20%

- β - доля часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт з застосуванням даного технічного рішення, в загальному часі своєї роботи.

$$A = \frac{29200 \cdot 20 \cdot 0{,}4}{100} = 2336 \text{ (грн)}$$

Витрати на поточний ремонт і налагодження основних засобів можна розрахувати за формулою:

$$Р = ((0{,}04 \div 0{,}1) \cdot Ц + З_р) \cdot \beta, \quad (3.12)$$

де: Ц - балансова вартість основних засобів, Ц=29200 грн;

- $З_р$ - видатки на оплату праці залученого персоналу (грн), задіяного у виконанні ремонтних операцій, у разі залучення зовнішніх фахівців на договірних засадах;

- β - питома вага робочого часу, що спрямовується фахівцем на здійснення функціональних обов'язків з обслуговування сайту, у загальній структурі його щоденної зайнятості .

$$Р = (0{,}05 \cdot 29200 + 8900) \cdot 0{,}15 = 1554 \text{ (грн)}$$

Таким чином, витрати на налагодження та ремонт складуть 1554 грн.

Інші витрати можна прийняти як 5% ÷ 10% від загальної суми усіх попередніх витрат.

$$B_{ін} = \frac{(З_{обс}+З_{добс}+Н_{зп}+А+Р+В_е)\cdot 10}{100}, \quad (3.13)$$

$$B_{ін} = \frac{(300000+120000+92400+4852+2336+1554)\cdot 10}{100} = 52114{,}2 \text{ (грн)}$$

Отже, обсяг інших супутніх витрат визначено на рівні 52 114,2 грн. Агрегування значень за всіма вищезазначеними статтями дозволяє встановити підсумкову величину операційних видатків, пов'язаних із впровадженням та функціонуванням обраного технічного рішення - $Е_2$.

$$Е_2 = З_{обс} + З_д + Н_{зп} + А + Р + В_е + В_{інш}, \quad (3.14)$$

$$E_2 = 300000 + 120000 + 92400 + 4852 + 2336 + 1554 + 52114 = 573256 \text{ (грн)}$$

Обчислення прогнозного обсягу робіт Q_2 за умови впровадження нового програмного продукту базується на визначенні тривалості виконання цільових функцій. Аналіз показав, що часові витрати користувачів при експлуатації інноваційного продукту становлять 18 умовних одиниць, тоді як використання традиційних (старих) технологій потребувало 32 умовних одиниць часу

Обсяги робіт можна розрахувати за формулами:

$$Q_1 = \frac{F \cdot 60 \cdot \beta}{t_1} \quad \text{та} \quad Q_2 = \frac{F \cdot 60 \cdot \beta}{t_2}, \qquad (3.15)$$

де: Q_1 - базовий показник результативності, що відображає масштаб операцій до моменту впровадження сайту (вимірюється в умовних одиницях, кількісних показниках або штуках продукції) ;

Q_2 - обсяг робіт за умови використання нового сайту, умовних одиниць, штук, тощо;

F - ефективний фонд часу роботи за рік, F= 1800 годин.

β - доля часу, який витрачає працівник на виконання робіт з застосуванням даного програмного продукту, в загальному часі своєї роботи.

t_i - час виконання конкретної функції або роботи, хвилин.

Тоді для нашого дослідження для однозмінної роботи показники Q_2 становлять:

$$Q_2 = \frac{1800 \cdot 60 \cdot 1}{16} = 6750 \text{ (ум. од./рік)}$$

$$Q_1 = \frac{1800 \cdot 60 \cdot 1}{8} = 13500 \text{ (ум. од./рік)}$$

3.2.3 Розрахунок річного економічного ефекту для досліджуваного підприємства від впровадження заходу

Економічний ефект розрахуємо за формулою:

$$\Delta E = (\frac{E_1}{Q_1} - \frac{E_2}{Q_2}) \cdot Q_2 \ , \qquad (3.16)$$

де: E_1 - експлуатаційні витрати з урахуванням попереднього способу просування товарів (з урахуванням усіх витрат становить 142320 грн.);

E_2 - експлуатаційні витрати з використанням нового програмного продукту (сайту) (573256 грн);

Q_1 - обсяг робіт, що виконуються за рік з урахуванням попереднього способу (умовні одиниці, кількість функцій тощо);

Q_2 - обсяг робіт, що виконуються за рік при застосуванні нового програмного продукту (сайту).

$$\Delta E = (\frac{1422320}{13500} - \frac{573256}{6750}) \cdot 6750 = 137904 (\text{грн})$$

Таким чином, користуючись власним сайтом підприємство отримає умовну економію у розмірі 137904 грн.

Розрахунок терміну окупності проводимо за формулою:

$$T_0 = \frac{B}{\Delta E}, \qquad (3.17)$$

В – сукупні витрати на реалізацію корпоративного сайту, грн;

$$T_0 = \frac{79000+95834}{137904} = 1{,}26 \text{ (року)}$$

Отже, упродовж 1,26 років (1 рік і 4 місяці) даний корпоративний сайт дозволить повернути кошти, які були витрачені на його розробку.

Виконані розрахунки показали доцільність впровадження. При використанні досліджуваного сайту підприємство отримає економічний ефект від впровадження розробки у розмірі Е = 137904 грн. Термін окупності за розрахунками складатиме близько 1 року та 4 місяців.

На основі цих проведених досліджень можна зробити висновок про високу економічну доцільність програмного продукту, зокрема офіційного сайту ТОВ «Професійна лінія» та впровадження посади фахівця з просування та електронної комерції .

3.3 Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці на підприємстві

Система охорони праці в ТОВ «Професійна Лінія» базується на комплексному управлінні безпекою виробничих процесів. Основна увага приділяється впровадженню економічних важелів для покращення умов роботи персоналу, а також чіткому дотриманню регламентів розслідування професійних хвороб, аварійних ситуацій чи травматизму. Важливу роль у підтримці належного рівня працездатності та захисту життя працівників відіграють заходи з виробничої санітарії, гігієни, а також суворе дотримання правил пожежної та електробезпеки.

Адміністрація товариства та уповноважені фахівці забезпечують регулярний контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних нормативів у робочих зонах. Організація робочих місць здійснюється з урахуванням сучасних вимог безпеки, що дозволяє мінімізувати або повністю виключити вплив шкідливих чи небезпечних виробничих чинників на здоров’я людей [47].

Правове підґрунтя такої діяльності складають норми Конституції України (зокрема статті 3, 27, 43 та 49) та базові положення Закону України «Про охорону праці». Необхідність суворого дотримання цих стандартів обумовлена складними статистичними показниками травматизму в державі: на жаль, рівень летальних випадків на вітчизняних підприємствах все ще перевищує аналогічні дані більшості країн Європи, що робить питання безпеки праці пріоритетним для кожного суб'єкта господарювання.

Нормативно-правова база України у сфері охорони праці визначає чіткий порядок адміністрування та впровадження заходів безпеки на підприємствах. Процес управління цією системою охоплює виконання низки пріоритетних завдань, серед яких:

- Професійна підготовка, організація навчання та інструктажів з безпечного виконання робіт.
- Контроль робочого середовища, підтримка технічно справного стану обладнання, приміщень і споруд, а також гарантування безпеки безпосередньо на кожному робочому місці.
- Гігієнічне нормування, формування та підтримання оптимального санітарно-гігієнічного мікроклімату в колективі.
- Ресурсне забезпечення, надання персоналу сертифікованих засобів як індивідуального , так і колективного захисту .
- Медичний супровід та кадровий відбір, налагодження системи лікувально-профілактичної допомоги та врахування психофізіологічних особливостей працівників під час їх добору на відповідні посади.

Поряд з організаційними заходами, законодавство встановлює дієві економічні важелі, що стимулюють дотримання безпекових норм. До них належать цільове бюджетування, мотиваційні механізми, юридична та фінансова відповідальність.

До базового пакету локальних нормативних актів, що регулюють питання безпеки життєдіяльності в межах діяльності ТОВ «Професійна лінія», належать:

- Організаційно-управлінські положення, документи, що визначають засади функціонування системи управління охороною праці (СУОП) та регламентують діяльність профільної служби на підприємстві.
- Регламенти навчання та підготовки, акти, що встановлюють порядок проведення кваліфікаційного навчання, перевірки професійних знань, а також усіх видів інструктажів з техніки безпеки та пожежно-технічного мінімуму.
- Медико-санітарні нормативи, положення щодо організації регулярних медичних обстежень персоналу та забезпечення належного санітарного стану виробничих і офісних територій.

- Інструктивна база, деталізовані інструкції з безпеки праці, адаптовані під конкретні посадові обов'язки та специфічні види робіт, включаючи окремі регламенти з протипожежного захисту.
- Операційні переліки та розпорядження, реєстр видів робіт з підвищеною небезпекою, а також внутрішні накази щодо норм і порядку видачі спеціального одягу, взуття та інших необхідних засобів індивідуального захисту [47].

Керівництво ТОВ «Професійна лінія», реалізуючи повноваження роботодавця, забезпечує введення в дію локальних нормативних актів через видання відповідних розпорядчих наказів. Такий підхід дозволяє створити надійну правову базу для регулювання питань безпеки праці безпосередньо в межах діяльності торговельного та навчального підрозділів підприємства.

З метою комплексної оцінки виробничого середовища на підприємстві було здійснено аналіз ключових фізичних факторів. Узагальнені результати вимірювань параметрів мікроклімату (температура, вологість), рівня штучного та природного освітлення, а також шумового навантаження в офісних та складських приміщеннях ТОВ «Професійна лінія» представлені в табл. 3.4. Для підтвердження відповідності умов праці державним стандартам, фактичні дані наведено у порівнянні з гранично допустимими санітарними нормами.

Проведений моніторинг свідчить, що фактичні показники мікроклімату, рівень освітлення та акустичне навантаження в офісних та складських приміщеннях підприємства повністю відповідають чинним санітарно-гігієнічним стандартам. Це створює належне підґрунтя для забезпечення здоров'я персоналу та підтримки високої працездатності. Відсутність таких шкідливих чинників, як виробнича вібрація чи надмірна концентрація пилу, додатково знижує ризики професійної захворюваності.

Таблиця 3.4

Результати досліджень метеорологічних умов ТОВ «Професійна Лінія»

№	*Назва фактору, одиниця вимірювання*	*Рівень фактора*		*Тривалість дії фактора за зміну, год.*
		реально	*норматив*	
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:			
	а) температура, С	2	23-25	8
	б) відносна вологість, %	45	40-60	8
	в) швидкість руху повітря, м/с	0,2	0,2-0,5	8
2.	Освітленість в приміщенні:			
	а) природна (бічна, одно-чи двостороння), %	Природна (вдень)	>10	5
	б) штучна, вид світильників і лампи, рівень освітленості	Комбінована (за потреби) Лампи люмінісцентні	>10 для комбінованого освітлення	3
3.	Шум (Гц, дБ)	80 дБ	85	8
4.	Інші шкідливі фактори виробництва	-	Відсуні	-

Джерело: згруповано автором

З метою подальшої оптимізації системи охорони праці в ТОВ «Професійна лінія» доцільно зосередити увагу на наступних пріоритетних напрямах:

- Стабілізація мікроклімату, постійний контроль температурного режиму та вологості, особливо в зонах зберігання косметичної продукції та навчальних залах.
- Світлотехнічне забезпечення, регулярна перевірка справності систем освітлення та підтримання встановлених норм для роботи з документацією та дрібними товарами.
- Електро- та пожежна безпека, системний технічний огляд електромереж, серверного обладнання та засобів первинного пожежогасіння.
- Профілактика неіонізуючого випромінювання, організація захисту від електромагнітних полів, що генеруються великою кількістю оргтехніки.
- Гігієнічне адміністрування, систематичне проведення санітарно-гігієнічних заходів у місцях загального користування та навчальному центрі.

- Безпека мобільного персоналу, розробка регламентів безпечної поведінки для менеджерів, які часто перебувають у ділових поїздках та відрядженнях.
- Ефективність праці безпосередньо корелює з якістю естетичного оформлення робочих зон та сприятливим соціальним кліматом, що в сукупності визначає загальний рівень безпеки життєдіяльності на підприємстві.

Проте, враховуючи динамічний розвиток ТОВ «Професійна лінія» та специфіку роботи з косметичними засобами, систему охорони праці доцільно доповнити наступними аспектами:

- Ергономіка робочих місць, оскільки значна частина персоналу працює з комп'ютерами, важливо забезпечити правильну організацію робочого простору для профілактики розладів зору та опорно-рухового апарату.
- Хімічна безпека та вентиляція, враховуючи наявність складу та навчального центру, де можуть демонструватися процедури з використанням професійних засобів, необхідно забезпечити ефективну роботу припливно-витяжної вентиляції для видалення специфічних запахів або випарів.
- Електробезпека офісного та складського обладнання, регулярна перевірка справності оргтехніки, серверного обладнання та складських підйомників. Пожежна профілактика, встановлення сучасних систем сигналізації та забезпечення приміщень необхідною кількістю справних вогнегасників, особливо в зонах зберігання спиртовмісної чи аерозольної продукції.
- Інструктаж з безпеки під час логістичних операцій, оскільки підприємство займається доставкою, критично важливим є навчання водіїв та експедиторів правилам безпечного поводження з вантажами та ПДР.

Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства рекомендується впровадити програму «Здоров'я на робочому місці», яка включатиме регулярні перерви на гімнастику для очей, контроль за якістю питної води в офісі та оновлення засобів домедичної допомоги (аптечок) згідно з сучасними вимогами.

Висновки до розділу ІІІ

У третьому розділі обґрунтовано, що стратегічний розвиток ТОВ «Професійна Лінія» має базуватися на моделі фокусованої диференціації з акцентом на цифрову трансформацію збутової діяльності. Пріоритетним вектором визначено перехід від традиційної моделі дистриб'юції до створення сучасної екосистеми електронної комерції. Сформована система стратегічних цілей охоплює реструктуризацію логістичних процесів, впровадження автоматизованого CRM-управління та трансформацію організаційної структури шляхом впровадження фахівця з електронної комерції та корпоративного сайту підприємства. Це дозволить підприємству нівелювати загрози з боку національних маркетплейсів та капіталізувати свої експертні переваги.

Економічне обґрунтування запропонованих рішень підтвердило їх високу ефективність та доцільність. Розрахунки витрат на розробку та впровадження власного B2B-порталу та загальних витрат на реалізацію проєкту свідчать про доступність інвестицій для підприємства та річний економічний ефект у розмірі 137 904 грн. Короткий термін окупності проєкту, який становить близько 1 року та 4 місяців доводить фінансову стійкість стратегічного рішення та гарантує швидке повернення інвестованого капіталу.

Доведено, що реалізація технологічних змін неможлива без кадрового підсилення та забезпечення належних умов праці. Введення до штату фахівця з просування та електронної комерції дозволить професійно керувати маркетинговим бюджетом та налаштовувати воронки продажів.

Аналіз стану охорони праці показав відповідність виробничого середовища ТОВ «Професійна Лінія» державним стандартам, проте виявлено необхідність посилення ергономіки робочих місць та пожежної безпеки в зонах зберігання аерозольної продукції. Впровадження комплексних заходів із безпеки життєдіяльності та цифровізації бізнес-процесів дозволить підприємству не лише зберегти регіональне лідерство, а й масштабувати успіх на загальнонаціональний рівень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином проведені дослідження за темою « Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення (за матеріалами ТОВ «Професійна Лінія») дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною багатофакторною категорією, яка визначається здатністю суб’єкта ефективно трансформувати внутрішній потенціал у ринкові переваги. Доведено, що в сучасних умовах головним чинником її забезпечення стає не лише ресурсна база, а й адаптивність до ринкових трансформацій та якість людського капіталу.

2. Розкрито, що механізм управління конкурентоспроможністю базується на «політиці адаптації» — постійному балансуванні між стабілізацією поточних показників та стимулюванням інноваційних змін. Процес передбачає логічну послідовність від діагностики середовища до практичної реалізації стратегії з обов’язковим використанням системи зворотного зв’язку.

3. Систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано релевантність інтегрального підходу. Визначено, що використання математичної моделі з урахуванням експертних коефіцієнтів дозволяє отримати об'єктивний кількісний показник, який синтезує виробничу, фінансову та збутову ефективність бізнесу.

4. Встановлено, що підприємство ТОВ «Професійна Лінія» є лідером регіонального ринку б'юті-індустрії, що підтверджується стрімким масштабуванням (збільшення доходу у 4,5 раза за 2022–2024 рр. до 78,5 млн грн). Виявлено, що ключовою перевагою підприємства є глибока диверсифікація, поєднання торгівлі, професійного сервісу та навчання.

5. Комплексний аналіз та SWOT-матриця підтвердили високу фінансову стійкість підприємства, проте виявили «цифровий розрив» та вразливість перед національними маркетплейсами. Встановлено критичну залежність від імпортних брендів та необхідність посилення маркетингової активності.

6. На основі розрахунку інтегрального коефіцієнта зафіксовано перехід ТОВ «Професійна Лінія» з «задовільного» (74,7%) до «високого» (92,5%) рівня конкурентоспроможності у 2024 році. Побудований «радар» конкурентоспроможності візуалізував максимальні бали за параметрами якості та сервісу, одночасно вказавши на слабкі зони в сегменті електронної комерції.

7. Обґрунтовано для ТОВ «Професійна Лінія» перехід до стратегії фокусованої диференціації та концентрованого зростання. Пріоритетним вектором визначено цифрову трансформацію бізнес-процесів (створення B2B-платформи та екосистеми електронної комерції), що дозволить нівелювати загрози з боку конкурентів та розширити географію присутності.

8. Розроблено комплекс заходів з впровадження посади фахівця електронної комерції та впровадження власного корпоративного сайту. Розраховано, що річний економічний ефект складе 137,9 тис. грн, а термін окупності проєкту — 1,26 року, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих рішень.

9. Визначено, що стан охорони праці на підприємстві відповідає нормативним вимогам, проте потребує вдосконалення через впровадження заходів соціальної відповідальності. Запропоновано розглядати безпеку праці та ментальне здоров’я персоналу як чинник стабільності бізнесу, що безпосередньо впливає на збереження унікального кадрового потенціалу компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73.

2. Андросович С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Modern problems of ensuring the quality of life in the world: present and future*: матеріали конф. (березень 2025 р.). С. 81. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/03/Modern-problems-of-ensuring-the-quality-of-life-in-the-world-present-and-future.pdf

3. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

4. Ареф'єва О. В., Бабич С. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. С. 7–14. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059419.pdf.

5. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630.

6. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82.

7. Братусь Г., Демчик О. Стратегічне управління та конкурентоспроможність підприємства. *Збірник матеріалів КНП*. 2025. С. 134-142.

8. Вараксіна О., Бархатов І., Боцула Є. Конкурентоспроможність – як здатність адаптуватися, а не перемагати. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 107–113.

9. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. 2025. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-02.

10. Ведерніков М., Перець В., Сохарук А. Конкурентоспроможність персоналу організації та шляхи її підвищення. *Збірник наук. праць Хмельницького національного університету*. 2025. С. 269-276.

11. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06

12. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_042_GoroshkoA.pdf.

13. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54.

14. Давиденко Г. В., Манятовський Я. В. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. 2024. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2024/Davvydenko_Maniatovskyi.pdf.

15. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/524fcfa4-3870-46e4-bd7c-f9ba200d18cb/content.

16. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 139–146.

17. Державний нагляд за охороною праці. URL: https://legalaid.wiki/index.php.

18. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. *Конкурентоспроможність підприємства*: навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

19. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6cb1cbe-6326-4832-b5de-9d3710c200dd/content.

20. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135.

21. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.С.89-95

22. Загурський О. М. Конкурентоспроможність транспортно-логістичних систем в умовах глобалізації: інституціональний аналіз: монографія. Київ: О. В. Ямчинський, 2019. 372 с.

23. Задоя О. А., Магдіч А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 4. С. 69–78.

24. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 217 с.

25. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e.

26. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100–104.

27. Копилко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 62–68.

28. Косовський Д. О. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Студентська науково-практична онлайн-конференція: «Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління у сучасному світі» 8-9 грудня 2025 року. Україна, США, Польща, Латвія, Бразилія С.91-93

29. Косовський Д. Функціональні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні

реалії та виклики часу». Полтавський інститут економіки і права Університету «Україна» . 16-17 грудня 2025 року

30. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.

31. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: матеріали конф. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

32. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07

33. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110–116.

34. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aef7c524-8ad1-4adb-86a2-bf6f9cea6965/content.

35. Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних. URL: https://opendatabot.ua.

36. Пасько М. І. Засади управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах воєнного стану. *Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації*: монографія. Харків: Вид. Іванченка І. С., 2025. С. 527–550.

37. Пастухова Т. Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. URL: https://confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php

38. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315–321.

39. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ: Основи, 1997. 390 с.

40. Приходько В. П. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. С. 135–140.

41. Розробка сайтів: веб-студія. URL: https://webstudio.vn.ua.

42. Савко О. Я., Загайкевич О. Ю. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf.

43. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541

44. Синхронізація контенту та дизайну в різних каналах комунікації. *AlphaSMS Blog*. URL: https://alphasms.ua/uk/blog/synkhronizatsiia-kontentu-ta-dyzainu-v-riznykh-kanalakh-komunikatsii.

45. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64.

46. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382

47. Створення безпечних і нешкідливих умов праці. Державний нагляд за охороною праці URL: https://legalaid.wiki/index.php0%6

48. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. *Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації*: монографія. Харків: Лібуркіна Л. М., 2021. 415 с.

49. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886

50. Що таке SEO просування сайтів. *Serpstat Blog*. URL: https://serpstat.com/uk/blog/sho-take-seo-prosuvannya-sajtiv.

51. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf.

52. Як автоматизувати бізнес-процеси з CRM. URL: https://www.google.com/aclk?sa=L.

53. Polusmiak Y., Pavliuk T., Baranov S. Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Vol. 4, No. 26. P. 115–129.