МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

ОЦІНЮВАННЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»)

Виконав	ст. гр. МОз-41
	Опришко Н.М.
(підпис)	*(прізвище, ініціали)*
Науковий керівник	
	Шведюк Ю.В.
(підпис)	*(прізвище, ініціали)*
Рецензент	
(підпис)	*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 (D3) «Менеджмент»
ОПП Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту
_____ к.е.н., доцент
Максимець О.В.
"19" лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ
Опришку Назарію Мирославовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Оцінювання та основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»)**
керівник КРБ Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук
затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № С-143
2. Термін подання студентом КРБ «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до КРБ:
фінансова та статистична звітність ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», законодавчі та нормативно-правові акти щодо оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю, наукові статті, монографії з економіки та фінансів підприємства, бізнес планування, стратегічного та операційного менеджменту, дані з YouControl.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства та формування механізму конкурентоспроможності продукції. Розділ 2. Аналіз операційної та фінансової діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА». Розділ 3. Підвищення ефективності управління основними напрямами діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».
5. Перелік графічного матеріалу:
1. Наукові підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» 2. Алгоритм розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства 3. Модель управління конкурентоспроможністю продукції підприємства 4. Стратегія конкурентоспроможності продукції 5. Результати фінансової діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» 6. Оцінювання фінансового стану та показників рентабельності об'єкту дослідження 7. Схема та індикатори оцінювання конкурентоспроможності підприємства 8. Алгоритм конкурентного брендингу ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» 9. Характеристика альтернативних моделей архітектури брендів об'єкту дослідження 10. Висновки
6. Дата видачі завдання «19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи _____ Шведюк Ю.В.
(підпис) *(прізвище, ініціали)*

7. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу, написання п.п. 1.1.-1.2. КРБ	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінювання й аналіз операційної та фінансової діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», написання п.п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», написання п.п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Розроблення алгоритму реалізації концепції конкурентного брендингу об’єкту дослідження, написання п.п. 3.1. КРБ	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент _____ **Опришко Н.М.**

(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник _____ **Шведюк Ю.В.**

(підпис) *(прізвище та ініціали)*

РЕФЕРАТ

Опришко Н.М. Оцінювання та основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»)

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення алгоритму реалізації концепції конкурентного брендингу об'єкту дослідження та надання практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА». Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю ХОРОЗ УКРАЇНА. Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування та реалізації концепції конкурентного брендингу підприємства. Методи дослідження: системний підхід, порівняння, узагальнення, індукція, дедукція, фінансовий аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі описано теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства. У другому розділі виконано фінансовий аналіз результатів основних видів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр. та проведено порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності об'єкту дослідження. У третьому розділі розроблено алгоритм реалізації концепції конкурентного брендингу та надано практичні рекомендації керівництву з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків та 34 літературних джерела.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, продукція, підприємство, стратегія, фінансовий аналіз, оцінювання, конкурентний брендинг, модель архітектури брендів.

ABSTRACT

Opryshko N.M. Assessment and main directions of enterprise competitiveness management (LLC “KHOROZ UKRAINE” case study)

The purpose of the bachelor’s qualification work is to develop an algorithm for implementing the concept of competitive branding of the case study and provide practical recommendations for improving the efficiency of competitiveness management of LLC “KHOROZ UKRAINE”. The case study is the Limited Liability Company KHOROZ UKRAINE. The subject of the study is the theoretical and methodological principles of forming and implementing the concept of competitive branding of the enterprise. Research methods: systematic approach, comparison, generalization, induction, deduction, financial analysis.

Research results: the first chapter describes the theoretical aspects of assessing the competitiveness of the enterprise’s products. The second chapter performs a financial analysis of the results of the main activities of LLC “KHOROZ UKRAINE” for 2023-2025 and conducts a comparative analysis of methodological approaches to assessing the competitiveness of the case study. The third chapter develops an algorithm for implementing the concept of competitive branding and provides practical recommendations to management on improving the efficiency of competitiveness management of LLC “KHOROZ UKRAINE”.

The bachelor’s qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The work contains 14 tables, 10 figures and 34 literary sources.

Keywords: management, competitiveness, products, enterprise, strategy, financial analysis, evaluation, competitive branding, brand architecture model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....9
1.1 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....9
1.2 Механізм формування конкурентоспроможності продукції підприємства.....14
Висновки до розділу 1.....19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».....20
2.1 Загальна характеристика об’єкту дослідження.....20
2.2 Фінансовий аналіз основних видів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».....23
2.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності об’єкту дослідження.....30
Висновки до розділу 2.....33
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ НАПРЯМАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».....35
3.1 Розроблення алгоритму реалізації концепції конкурентного брендингу об’єкту дослідження.....35
3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».....41
Висновки до розділу 3.....45
ВИСНОВКИ.....46
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....48
ДОДАТКИ.....52

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної інтеграції важливим завданням є забезпечення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках. Конкурентна чесна боротьба в умовах ринкового середовища є рушійної силою стабільного розвитку, ефективності управління, адаптивності, гнучкості та досягнення високої прибутковості діяльності підприємства. Вихід на нові ринки часто супроводжується високим рівнем ризику та вимагає від керівництва підприємств постійного пошуку сприятливих можливостей, нових шляхів і резервів для підвищення конкурентоспроможності продукції. Економічна криза, зниження попиту та платоспроможності населення ставлять під загрозу безпечне функціонування підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в розробленні алгоритму реалізації концепції конкурентного брендингу об'єкту дослідження та наданні практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».

Основні завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- ознайомитися з особливостями управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити розроблення механізму формування конкурентоспроможності продукції підприємства;
- охарактеризувати об'єкт дослідження;
- виконати фінансовий аналіз основних видів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», зокрема операційної та фінансової;
- здійснити порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності об'єкту дослідження;

- розробити алгоритм реалізації концепції конкурентного брендингу об’єкту дослідження;
- запропонувати керівництву підприємства практичні рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».

Об’єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «ХОРОЗ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування та реалізації концепції конкурентного брендингу підприємства.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах ринкової економіки управління конкурентоспроможністю продукції базується на побудові системи кількісних та якісних характеристик, дослідженні ринку, вивченні запитів і потреб споживачів, формуванні портрету клієнта, аналізі конкурентів. Залежно від зміни зовнішніх чинників підприємство повинно вчасно реагувати та коригувати напрями своєї діяльності, щоб зберегти конкурентні переваги та досягнути стратегічних цілей.

Система управління конкурентоспроможністю – це сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, які сприяють формуванню конкурентних переваг і закріпленню сильної позиції підприємства на ринку. Складовими елементами системи є суб'єкт, об'єкт, вхідні та вихідні параметри, мета, функції, принципи, інструменти, методи [5, 18, 28]. Основною метою управління є забезпечення сталого функціонування підприємства, встановлення взаємозв'язків між підсистемами: управлінською, керованою та постачальною (рис. 1.1.).

Рис. 1.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління варто розпочинати з детального обґрунтування доцільності, ідентифікації суб'єкта та об'єкта управління, визначенні мети та функцій, розробленні методології управління, врахуванні принципів і галузевих особливостей, побудові механізму та чітких параметрів оцінювання ефективності управління [3, 7, 12]. Основні наукові підходи до визначення змісту поняття «управління конкурентоспроможністю» подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю»

Автор	Визначення поняття
Балдинюк В.М.	стратегія та політика створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єкта господарювання в процесі планування, оперативного управління, забезпечення та підвищення ефективності
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г.	сукупність управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю діяльності відносно формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
Геращенко І.О., Шмадченко О.О.	сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних і техніко-технологічних важелів та інструментів для забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства
Должанський І.З.	здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В.	сумісність товарів і потреб споживачів, включаючи конкурентні переваги та функціональні характеристики продукту, вартість придбання порівняно з товарами конкурентами на ринку в цей час
Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В.	сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення і впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес середовищі

Класичні функції управління підприємством включають [15, 19]:

- ✓ планування – розроблення програм і планів, реалізація стратегічних і тактичних заходів досягнення цілей і завдань, ресурсне забезпечення;
- ✓ організування – справедливий розподіл ресурсів за основними напрямами операційної діяльності, оптимізація операційних процесів, виробничих циклів;
- ✓ координування та регулювання – налагодження взаємодії, комунікації, співпраці між різними структурними підрозділами, залученими до виконання запланованих заходів;
- ✓ мотивування та стимулювання – розроблення дієвої системи фінансових та нефінансових стимулів для підвищення продуктивності праці та мотивації працівників підприємства;
- ✓ облік, аналіз і контроль – моніторинг, нагляд за виконанням планових заходів і досягнення прогнозованих показників та результатів діяльності.

Відповідно до класичних функцій управління забезпечення конкурентоспроможності вимагає [8, 29]: 1) розроблення стратегії та тактики, програм, планів і заходів щодо реалізації цілей і завдань; 2) виконання планів і програм, чіткий розподіл ресурсів підприємства (інформаційних, матеріальних, технічних, фінансових, трудових) відповідно до напрямів операційної діяльності; 3) своєчасне внесення змін, корегувальні та регулюючі заходи, направлені на досягнення мети та цілей діяльності підприємства; 4) застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, мотивування працівників підприємства; 5) розроблення системи показників (індикаторів), контроль за дотриманням встановлених вимог, розроблених планів і програм.

Управління конкурентоспроможністю є комплексним поняттям, яке тісно пов’язане з результатами виробничої, комерційної, фінансової, маркетингової та збутової діяльності підприємства. У сучасних умовах невизначеності та високого рівня ризику від керівництва підприємства очікується застосування стратегічного адаптивного менеджменту та гнучкості системи управління, забезпечення надійності

та контроль за дотриманням належної якості продукції та послуг, оптимізації витрат та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Основними напрямами діяльності підприємства в умовах конкурентної ринкової боротьби є [2, 4, 23]:

- ✓ регулююча – зниження ціни, оптимізація виробничих процесів, раціональне використання наявних ресурсів, посилення позицій на ринку;
- ✓ розподільна – рух ресурсів і виготовленої продукції з метою забезпечення максимальної вигоди (ренти, відсотків, дивідендів), створення сприятливих умов купівлі-продажу на ринку;
- ✓ інноваційна – впровадження інноваційних технологій в процес виробництва, економія використання ресурсів, підвищення ефективності управління, пошук додаткових джерел фінансування, залучення капітальних інвестицій;
- ✓ адаптивна – здатність суб'єкту підприємницької діяльності адаптуватись до постійної зміни умов на ринку, мінливого бізнес-середовища, впливу зовнішніх чинників;
- ✓ контролююча – попередження появи монополії на ринку, застосування ефективних інституційних, фіскальних, ринкових інструментів, створення моделей конкурентної боротьби з метою посилення ролі на ринку та максимізації прибутку.

Серед пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно виокремити стратегічне мислення, ієрархічність, підпорядкованість управління, врахування часових обмежень, впровадження інноваційних технологій, цифровізація економіки, розвиток інтелектуального потенціалу, перехід від управління ресурсами до менеджменту знань, постійний розвиток знань, вмінь і навиків, формування мереж, горизонтальних зв'язків, пришвидшення каналів комунікації та взаємодії.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з низки послідовних етапів [1, 6, 13]:

- ✓ дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, аналіз поточної ситуації на ринку та в конкретній галузі економіки;
- ✓ вивчення основних конкурентів, діагностика та позиціонування підприємства на ринку;
- ✓ розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, визначення конкурентних переваг, ідентифікація ключових факторів успіху функціонування підприємства;
- ✓ реалізація конкурентної стратегії розвитку підприємства, тактичних заходів, оцінювання прогнозованих результатів діяльності, порівняння планових і фактичних показників, фіксація відхилень, визначення причин появи цих відхилень.

Алгоритм розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства [12, 16, 30] подано на рис. 1.2.

1. Розроблення унікальної ціннісної пропозиції, визначення конкурентних переваг, оцінювання позицій на ринку, визначення стратегічних напрямів діяльності

2. Вибір ефективної стратегії розвитку підприємства залежно від функціональних напрямів діяльності, планування, організування, мотивування та контроль

3. Корегування конкурентної стратегії поведінки залежно від зміни ситуації на ринку, визначення нормативів, факторів і показників конкурентоспроможності

4. Систематична оцінка та аналіз отриманих результатів, виявлення відхилень від цільових параметрів, швидкість реагування на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ

Рис. 1.2. Алгоритм розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства

Узагальнюючи, можна сказати, що формування ефективної, дієвої конкурентної стратегії підприємства передбачає аналіз поточної ситуації галузі економіки, аналіз виробничого потенціалу підприємства, споживачів і конкурентів, оцінювання альтернативних рішень досягнення стратегічних цілей і завдань і вибір оптимальної стратегії.

1.2. Механізм формування конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентоспроможність продукції визначається наявністю динамічного ринку, формуванням вільних ринкових відносин, врахуванням якості продукції, рівня доходів і готовності (фінансової спроможності) споживачів платити за товар. Вона охоплює сукупність специфічних властивостей продукції, задоволення суспільних потреб, можливостей реалізації продукції на ринку, ціни та якості товару. Управління конкурентоспроможністю продукції включає суб'єкта, об'єкта, мету, завдання, функції, методи та систему технічних, комерційних та нормативно-правових показників. Конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих характеристик товару, які відрізняють продукт від товарів конкурентів за ціною, якістю, функціональністю, ефективністю, довговічністю.

Модель управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [15, 26, 33] наведена на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Модель управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

На конкурентоспроможність продукції впливає швидкість, гнучкість та досконаліть технологічних процесів, можливість залучення капітальних інвестицій, частка на ринку та місткість окремих сегментів, показники фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності та прибутковості.

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства охоплює усі етапи життєвого циклу продукту чи послуги: виробництво, планування, дослідження ринку, збутова та маркетингова стратегії, контроль, сервісне обслуговування, утилізація або повторне використання продукції. Виокремлюють ключові чинники конкурентоспроможності продукції [9, 17, 23, 34] залежно від стадій життєвого циклу товару (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Чинники конкурентоспроможності продукції

Стадії життєвого циклу продукції	Чинники конкурентоспроможності продукції
виробнича	✓ технічні: якість, надійність, безпечність, довговічність; ✓ економічні: матеріаломісткість, енергоефективність, об'єм, вага; ✓ експлуатаційні: простота, комфорт, зручність, здатність до ремонту; ✓ екологічні: вплив на довкілля; ✓ естетичні: раціональність, цілісність, виразність, колорит
стадія продажу	✓ процес продажу: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування; ✓ сервіс продажу: консультація, логістика, монтаж; ✓ умови контракту: система оплати, ціна, політика лояльності
споживання, користування	✓ обслуговування: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування, післяпродажний період

Важливими є поняття стандартизації, сертифікації та системи якості продукції. Стандарт – це документ, який містить опис продукції, технічні умови виробництва, правила сортування, пакування, маркування, транспортування та

зберігання. Сертифікація продукції – це процедура підтвердження відповідності характеристик товару встановленим вимогам. Система якості продукції – набір методів, процесів і ресурсів з метою оптимізації виробничого циклу, співвідношення ціни товару до її якості та рівня обслуговування.

Критерії конкурентоспроможності продукції – це кількісні та (або) якісні характеристики [11, 14, 22], які лежать в основі її конкурентоспроможності: якість товару, ціна споживання, соціальна приналежність, достовірність, безпечність, споживча новизна товару, імідж, інформативність, критерії виконання робіт та умов обслуговування, доступності послуг (рис. 1.4.).

Рис. 1.4. Критерії конкурентоспроможності продукції

Чинники конкурентоспроможності продукції класифікуються за різними ознаками: сферою впливу (макро-, мікроекономічні), соціально-економічним середовищем (ресурси, інфраструктура), джерелами походження (природні, штучні), приналежністю (загальні, спеціалізовані), стадіями життєвого циклу (виробничі, збутові, сервісні, ринкові).

Конкурентоспроможність продукції також залежить від таких груп чинників:

- ✓ техніко-економічні, які впливають на трудомісткість, продуктивність праці;
- ✓ бізнес-чинники, які визначають умови реалізації на ринку, собівартість продукції;
- ✓ нормативно-правові, які відображають технічні та екологічні вимоги до товарів.

Механізм розроблення та реалізація стратегії конкурентоспроможності продукції [10, 21,32] складається з низки послідовних етапів (рис. 1.5.).

1.Аналіз зовнішнього середовища – оцінювання ринкових тенденцій, конкурентів, потреб клієнтів

2.Аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей – виявлення резервів для впровадження конкурентних стратегій просування продукції

3. Формулювання конкурентної стратегії – оптимізація операційних витрат, диференціація продукції, фокусування на конкретному сегменті ринку залежно від потреб споживачів

4. Планування та реалізація – розроблення плану дій, конкретних кроків, завдань, термінів та відповідальних осіб, які забезпечують практичну реалізацію стратегії

5. Адаптація та інновації – гнучкість, здатність до адаптації, впровадження інновацій та змін стратегії залежно від впливу динамічного бізнес середовища

6. Управління ризиками та невизначеністю – ідентифікація ризиків, аналіз наслідків їхньої появи та розроблення плану заходів щодо мінімізації їхнього негативного впливу на бізнес середовище

7. Залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень – участь стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів) в процесі розроблення та впровадження конкурентної стратегії з метою підвищення шансів на успіх

8. Управління змінами – успіх реалізації конкурентної стратегії вимагає значних змін в організації підприємства (налагодження комунікації, навчання та підтримка працівників)

Рис. 1.5. Стратегія конкурентоспроможності продукції [9, 18, 23]

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції поділяються на: матричні, в основі якого лежить набір критеріїв (товар, виробництво, ринок, збут); аналітичні (модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, оцінювання на основі рівня продажів); графічні, які враховують систему параметрів (ринкова необхідність, споживча цінність, ціна, якість, передпродажна підготовка, бренд, рентабельність, післяпродажне обслуговування). Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства [8, 11, 13, 16] наведено на рис. 1.6.

Група 1 – відображають ринкові позиції продукції підприємства	Група 2 – відображають рівень управління підприємства	Група 3 – рівень фінансово-економічної діяльності підприємства
✓ Модель конкурентної переваги ✓ Модель продукт-ринок ✓ Модель накопиченого досвіду ✓ Модель життєвого циклу продукції ✓ Модель життєвого циклу технологій ✓ Методи БКГ, McKinsey, ADL, PIMS ✓ Модель Шелл, Hofer	✓ SWOT-аналіз ✓ SPACE-аналіз ✓ Метод LOST ✓ Методи експертного оцінювання (A'WOT, AHP) ✓ Метод картування стратегічних груп ✓ Метод оцінки групових показників і критеріїв ✓ «Багатокутник» конкурентоспромож-ності	✓ Методи фінансово-економічного аналізу ✓ SPACE-аналіз ✓ Методи прогнозування фінансового стану підприємства: ▪ екстраполяції, ▪ термінів оборотності, ▪ бюджетування, ▪ складання прогнозної звітності

Рис. 1.6. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Заслуговує на увагу диференційний метод, який ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції порівняно з базовою, зразком. Комплексний метод базується на застосуванні набору параметрів продукту, які підлягають аналізу з аналогом, зразком. Змішаний метод поєднує два попередніх та враховує зміну умов ринку. Серед комплексних показників конкурентоспроможності продукції варто виділити: якість реалізованої продукції, раціональність асортименту товарів і послуг, умови обслуговування, доступ до додаткових послуг.

Висновки до розділу 1

Досліджено наукові підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю», обґрунтовано систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Описано основні напрями діяльності підприємства та розглянено ключові функції забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища. Охарактеризовано етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та запропоновано алгоритм розроблення та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Вивчено складові елементи моделі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, описано ключові чинники конкурентоспроможності залежно від стадії життєвого циклу продукції. Досліджено особливості стандартизації, сертифікації та системи якості продукції, виокремлено основні критерії конкурентоспроможності продукції. Запропоновано механізм розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності продукції та методи оцінювання на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХОРОЗ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «ХОРОЗ УКРАЇНА», яке є офіційним представником ТМ «HOROZ ELECTRIC» і спеціалізується на оптовій торгівлі електротоварів для промислових підприємство і громадян. Конкурентними перевагами продукції підприємства є підтверджена якість, приваблива цінова політика та висока конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринках світлотехнічної продукції. Підприємство активно співпрацює з постійними клієнтами, зокрема пропонує гнучку цінову пропозицію та систему програм лояльності як для оптових, так і для роздрібних споживачів. Тривалий досвід роботи на ринку підтверджується високим професіоналізмом персоналу підприємства, наявними знаннями та компетентностями фахівців, які дозволяють знайти індивідуальний підхід до кожного покупця.

Окрема увага приділяється ґрунтовному вивченню ринку, поведінки потенційних покупців, зміни попиту, вимог і запитів зі сторони споживачів і промислових підприємств, моніторингом сучасних тенденцій і досягнень конкурентів. На постійній основі здійснюється сертифікація продукції ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», яка підтверджує відповідність процесу виробництва і готової продукції державним і міжнародним стандартам.

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні особлива увага приділяється формуванню складських запасів, налагодженню логістичних потоків і гарантування безпекової ситуації працівникам і бізнес-партнерам (постачальникам комплектуючих, посередникам-консультантам, замовникам, покупцям).

Місія ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» - забезпечити споживачів електросвітлотехнічною продукцією високої якості за доступними цінами. Серед

ключових цінностей, яких дотримуються усі без винятку працівники підприємства є, насамперед, колективна відповідальність, оперативність виконання робіт і замовлень, ефективність основних результатів діяльності, прозора політика, орієнтованість на високий фінансовий результат (прибутковість, рентабельність виробництва), розширення партнерства та зміцнення співпраці.

ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» створено в 2014 році, розмір статутного капіталу складає 20502379 грн. Загальна кількість працівників станом на грудень 2025 року становить 174 особи. Перелік основних видів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

КВЕД	Характеристика видів діяльності
46.47	Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
27.40	Виробництво електричного освітлювального устаткування
27.90	Виробництво іншого електричного устаткування
43.21	Електромонтажні роботи
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запитування, відтворювання звуку й зображення
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
77.33	Надання в оренду офісних машин та устаткування, в т.ч. комп’ютерів
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
47.59	Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

Продукція ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» широко представлена на оптових ринках, торгових мережах, онлайн-платформах, які діють в Україні. Керівництво підприємства завжди відкрите до розширення співпраці та гарантують бізнес-партнерам постачання якісної світлодіодної продукції, яка є сертифікованою і має гарантійний термін 2 роки, забезпечити оперативну доставку продукції в межах країни і за кордон, широкий асортимент продукції та її постійна наявність на складах, привабливі програми лояльності для постійних покупців і гнучку цінову політику з можливістю оплати за товар частинами або відтермінування платежів, розширення номенклатури, на постійній основі появу серії нових видів продукції, добре розвинену маркетингову та збутову кампанії, поширення інформації про товар через онлайн-ресурси та класичні друковані матеріали (каталоги, листівки, банери), а також супутні послуги сервісного обслуговування, технічна підтримка, робота гарячої лінії для оперативної консультації споживачів і надання фахової допомоги.

Керівництво ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» багато уваги приділяє якості обслуговування покупців. Зокрема працює сервісний центр, який надає послуги з гарантійного обслуговування на безкоштовній основі. Також підприємство дотримується чинного законодавства щодо захисту прав споживачів, зокрема покупець має можливість обміняти товар протягом 14 днів після дати покупки, важливо, щоб він не був пошкоджений, не використовувався протягом цього часу і була можливість пред’явити чек, що засвідчує покупку в даній точці продажу. Якщо все ж таки протягом терміну дії гарантії, товар пошкодився, покупець має право безкоштовно отримати аналогічний товар, або інший, який має таку ж ціну. Здійснити обмін товару можливо, якщо маєте діючу гарантію, оригінальне упакування раніше придбаного товару, наявність усіх комплектуючих і запасних частин, якщо такі були.

2.2. Фінансовий аналіз основних видів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Дослідження результатів операційної діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» варто розпочати з аналізу оборотних активів за 2023-2025 рр. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Оборотні активи ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

Оборотні активи	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Запаси	127170	109120	116277	-18050	7157
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	57572	68807	61111	11235	-7696
Дебіторська заборгованість за розрахунками	426	202	17506	-224	17304
Інша поточна дебіторська заборгованість	14568	12959	19498	-1609	6539
Грошові кошти та їх еквіваленти	1854	2109	10368	255	8259
Витрати майбутніх періодів	97	233	250	136	17
Інші оборотні активи	387	149	241	-238	92
Разом	202074	193579	225251	-8495	31672

За даними табл. 2.2. вартість оборотних активів у 2024 році дещо знизилася (на 8495 тис. грн.), тоді як у 2025 році мала тенденцію до зростання (на 31672 тис. грн.). Це, в основному, відбулося за рахунок скорочення запасів та інших оборотних активів і суттєвого зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами (з 426 тис. грн. до 17506 тис. грн.) та грошових коштів та їхніх еквівалентів (з 1854 тис. грн. до 10368 тис. грн.).Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інша поточна дебіторська заборгованість з достатньо високими, 61111 тис. грн. та 19498 тис. грн. відповідно.

Аналіз операційних витрат за елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Обсяги та структура операційних витрат ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

Елементи операційних витрат	Роки					
	2023		2024		2025	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	21490	28	14669	17	17557	17
Витрати на оплату праці	21900	30	33711	39	49692	48
Відрахування на соціальні заходи	4286	6	6631	8	9567	9
Амортизація	3352	4	4513	5	5367	5
Інші операційні витрати	24195	32	27998	31	21704	21
Всього витрат	75223	100%	87522	100%	103887	100%

Як бачимо з табл. 2.5. в структурі операційних витрат 2023 року майже однакову частку займають матеріальні витрати (28%), витрати на оплату праці (30%) та інші операційні витрати (32%). У 2024 році операційні витрати в абсолютних величинах зросли не суттєво (на 12299 тис. грн.), але дещо змінилася структура, зокрема, частка матеріальних витрат зменшилася і становила 17%, тоді як витрати на оплату праці, навпаки, зросли до 39%. У 2025 році далі спостерігаємо збільшення частки витрат на оплату праці до 48% та суттєве зменшення інших операційних витрат до 21%.

Основні результати фінансової діяльності об’єкту дослідження представлено в табл. 2.4. Результати демонструють майже однакове співвідношення чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» протягом 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4.

Результати фінансової діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції	438889	465998	438176	27109	-27822
Собівартість реалізованої продукції	283914	302913	294303	18999	-8610
Валовий прибуток	154975	163085	143873	8110	-19212
Інші операційні доходи	1517	1665	3461	148	1796
Адміністративні витрати	10772	12478	13639	1706	1161
Витрати на збут	47546	64175	84898	16629	20723
Інші операційні витрати	16939	11454	5636	-5485	-5818
Фінансовий результат до оподаткування	81415	75985	43079	-5430	-32906
Витрати з податку на прибуток	14655	13699	7772	-956	-5927
Чистий прибуток	66760	62286	35307	-4474	-26979

Однак інші операційні доходи підприємства за досліджуваний період зросли вдвічі (з 1517 тис. грн. до 3461 тис. грн.), витрат на збут також суттєво збільшилися (на 37352 тис. грн.), тоді як інші операційні витрати, навпаки, зменшилися втричі (з 16939 тис. грн. до 5636 тис. грн.). Відповідно фінансовий результат до оподаткування у 2025 році вдвічі нижчий порівняно із 2023 роком та 2024 роком. Чистий прибуток підприємства також зменшився майже вдвічі (з 66760 тис. грн. до 35307 тис. грн.).

Результати оцінювання фінансового стану ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» на основі розрахованих показників ліквідності, покриття, фінансової автономії та фінансової залежності представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінювання фінансового стану ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,32	0,05	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	2,75	3,34	2	0,59
Коефіцієнт покриття	2,22	6,30	6,89	4,08	0,59
Коефіцієнт фінансової автономії	0,61	0,86	0,87	0,25	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,16	1,14	-0,49	-0,02
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,65	0,16	0,14	-0,49	-0,02

Аналізуючи коефіцієнти абсолютної ліквідності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр., спостерігаємо значне зростання даного показника в 2025 році до рівня 0,32, що свідчить про високу ймовірність погашення поточних зобов'язань підприємства за рахунок високоліквідних активів, зокрема грошових коштів та їхніх еквівалентів. Аналогічну ситуацію спостерігаємо і при порівнянні коефіцієнтів швидкої ліквідності (показник зріс з 0,75 у 2023 році до 3,34 у 2025 році), тобто підприємство здатне достатньо швидко перетворити свої ресурси в грошові кошти та в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Підтвердженням покращення рівня платоспроможності об'єкту дослідження є і поступове зростання коефіцієнта покриття (з 2,22 до 6,89).

Збільшення коефіцієнта фінансової автономії у 2024 та 2025 роках засвідчує високу частку власного капіталу в загальній структурі вартості майна підприємства (87%). Відповідно зниження коефіцієнтів фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів за 2023-2025 роки ще раз підтверджують низький рівень

залежності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація є сприятливою для прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом підприємства і можливістю реалізації перспективних стратегічних напрямів розвитку.

Для визначення рівня прибутковості діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» доцільно також розрахувати показники рентабельності (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Рентабельність активів	30%	27%	15%
2	Рентабельність власного капіталу	66%	38%	17%
3	Рентабельність продажів	15%	13%	8%

Як бачимо з табл. 2.6. за досліджуваний період спостерігається зменшення рівня прибутковості діяльності підприємства майже вдвічі. Так, рентабельність активів зменшилася з 30% у 2023 році до 15% у 2025 році за рахунок значного скорочення величини чистого прибутку підприємства. Рентабельність власного капіталу скорочувалася ще швидшими темпами (з 66% до 17%) за рахунок збільшення вартості власного капіталу вдвічі (з 101755 тис. грн. у 2023 році до 211365 тис. грн. у 2025 році) та зменшення чистого прибутку підприємства (з 66764 тис. грн. до 35307 тис. грн.). Рентабельність продажів ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» також скоротилася вдвічі (з 15% до 8%), однак й надалі можна констатувати прибуткову діяльність підприємства та ефективність управління.

Підтвердженням цьому є розрахунок показників ділової активності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр. (табл. 2.7), зокрема коефіцієнтів оборотності активів, запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості, основних засобів і власного капіталу.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт оборотності активів	2,21	2,36	2,09
2	Коефіцієнт оборотності запасів	2,02	2,56	2,61
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,59	7,94	13,82
4	Строк - погашення кредиторської заборгованості, днів	100	45	26
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,98	5,69	4,47
6	Строк - погашення дебіторської заборгованості, днів	52	63	81
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	18,12	17,16	14,54
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,31	2,83	2,07

Дані табл. 2.7. засвідчують відносну стабільність коефіцієнтів оборотності активів та оборотності запасів протягом 2023-2025 рр., тобто і чистий дохід від реалізації продукції і середньорічні вартості оборотних активів та виробничих запасів рівномірно змінювалися. Так, спостерігаємо незначне зниження коефіцієнта оборотності активів (з 2,21 до 2,09) та поступове збільшення коефіцієнта оборотності запасів (з 2,02 до 2,61) за досліджуваний період. Аналізуючи коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, бачимо суттєве зростання даного показника (з 3,59 до 13,82), тобто спостерігається значне скорочення поточних зобов’язань ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» в 2025 р. порівняно з 2023 р. Відповідно і час погашення зменшився в чотири рази, зі 100 до 26 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, навпаки, знизився, з 6,98 до 4,47, за рахунок суттєвого збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками протягом останніх трьох років. Термін погашення дебіторської заборгованості також збільшився, з 52 до 81 дня. Коефіцієнт

оборотності основних засобів дещо знизився (з 18,12 до 14,54) внаслідок збільшення середньорічної вартості основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився більші ніж вдвічі (з 4,31 до 2,07), оскільки вартість власного капіталу за останні три роки зросла вдвічі за відносної стабільності чистого доходу від реалізації продукції. Аналіз основних видів діяльності, а саме операційної, інвестиційної та фінансової, ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» виконано на основі даних форми №3 «Звіт про рух грошових коштів» за 2023-2025 рр. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Залишок грошових коштів на початку звітного року	5790	1954	2109
Надходження від операційної діяльності	503509	541415	532901
Операційні витрати	593876	588026	559636
Чистий рух коштів від операційної діяльності	5970	596	12212
Надходження від інвестиційної діяльності	-	-	-
Інвестиційні витрати	7485	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-7485	-	-
Надходження від фінансової діяльності	310	-	-
Фінансові витрати	2728	334	3950
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-2418	-334	-3950
Залишок грошових коштів на кінець звітного періоду	1954	2109	10368

Дані табл. 2.8. показують, що основні грошові надходження ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» формуються внаслідок здійснення операційної діяльності, видатки від інвестиційної діяльності мали місце лише в 2023 році, і також фінансові витрати фіксували весь досліджуваний період. Загалом залишок грошових коштів на кінець звітного періоду зріс з 1954 тис. грн. в 2023 році до 10368 тис. грн. в 2025 році.

2.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності об'єкту дослідження

З метою підвищення ефективності управління ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» важливо особливу увагу приділяти оцінюванню конкурентоспроможності підприємства. Для цього пропонуємо сформувати систему критеріїв та індикаторів (показників), здійснювати їхній постійний моніторинг і діагностику, досліджувати вплив ключових чинників на результати діяльності підприємства. Адекватна оцінка конкурентоспроможності сприяє пошуку потенційних партнерів, контрагентів, дослідженню поточної ситуації на ринку, розробленню програми виходу на нові ринки збуту, розширенню напрямів і можливостей інвестиційної діяльності, масштабуванню бізнесу. Система критеріїв та індикаторів конкурентоспроможності підприємства наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Індикатори оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
Ефективність операційної діяльності підприємства				
1	Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	0,17	0,19	0,24
2	Фондовіддача, грн./грн.	18,14	17,16	14,54
3	Рентабельність продукції, %	24%	21%	12%
4	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3091	2741	2518
Ефективність фінансової діяльності підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,61	0,86	0,87
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,32
3	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,21	2,36	2,09
Ефективність збутової діяльності підприємства				
1	Рентабельність продажу, %	15%	13%	8%

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на кількісні, матричні, стратегічні, тактичні тощо. Кількісні методи передбачають

розрахунок відносних величин, які в подальшому об'єднують в групові та інтегровані показники. Матричні методи будуються за принципом двовимірних матриць з чітко визначеними системами координат. Індексні методи передбачають встановлення індексів за основними видами діяльності та розрахунок інтегрального показника. Графічні методи прості у використанні, але не враховують різну вагу чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Комплексні методи навпаки дозволяють одночасно порівнювати внутрішні та зовнішні параметри діяльності підприємства. Стратегічні методи враховують позиції підприємства на ринку, дозволяють визначити частку ринку. Тактичні методи характеризують окремі аспекти діяльності підприємства і зазвичай є короткотривалими.

Вибір методу оцінки залежить від життєвого циклу продукції, частки ринку, аналізу конкурентів, власних конкурентних переваг, якісних характеристик продукції. Класичні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Аналіз порівняльних переваг	універсальний у застосуванні простий в розрахунках	не відображає взаємодії підприємства з ринком, складно оцінити конкурентні позиції
Теорія рівноваги підприємства і галузі	порівняння характеристик галузей економіки в розрізі різних країн	низький рівень адаптації до зміни зовнішніх умов
Теорія якості товару	управління якістю продукції, аналіз поведінки споживачів	застосовується в основному для виробників одного виду продукції
Матричні методи	оцінювання рівня конкуренції в динаміці	обмежена кількість характеристик, які враховують одночасно

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3
Теорія ефективної конкуренції	детальний аналіз впливу чинників внутрішнього середовища, порівняння із середньостатистичними показниками в розрізі галузей економіки	складність інтегрального оцінювання отриманих результатів, громіздкі розрахунки, нездатність враховувати зміну чинників в динаміці
Інтегральний метод	здатність отримати оцінки конкурентних позицій простим і наочним способом	обмеженість у використанні для значної номенклатури товарів, відсутність галузевих характеристик
Теорія мультиплікатора	здатність оцінювати велику кількість показників підприємства одночасно	результати є актуальними, обмежений час, трудомісткі розрахунки
Стратегічний потенціал підприємства	ґрунтовний аналіз окремих елементів потенціалу (маркетингового, збутового, виробничого тощо)	врахування лише чинників внутрішнього середовища, складність інформаційного забезпечення розрахунків
Порівняння з еталоном	наочний і комплексний підхід	не враховують вплив чинників зовнішнього середовища

Котлер Ф. пропонує порівняльний аналіз основних характеристик функціонування підприємства з конкурентами, зокрема порівняння цін на товари та послуги, каналів розподілу, методів стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній тощо. Це дозволить чітко сформулювати свої конкурентні переваги на основі бенчмаркінгу. Основні завдання полягають в зниженні операційних витрат, покращенні якості товарів, підвищенні продуктивності факторів виробництва, покращенні показників результативності виробничої діяльності, забезпеченні фінансової стабільності. На основі аналізу методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства запропоновано схему для ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» (рис. 2.1.).

<table>
<tr><td colspan="4">Ідентифікація та аналіз конкурентів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Збір інформації про власні товари та послуги</td><td colspan="2">Збір інформації про продукцію конкурентів</td></tr>
<tr><td colspan="4">Оцінювання ключових характеристик продукції за низкою параметрів</td></tr>
<tr><td>Технічні параметри</td><td>Економічні параметри</td><td>Нормативні параметри</td><td>Споживчі параметри</td></tr>
<tr><td colspan="4">Оцінювання конкурентоспроможності продукції – власної та конкурентної</td></tr>
<tr><td colspan="4">Збір та аналіз інформації про результативність господарської діяльності на основі характеристик</td></tr>
<tr><td colspan="2">Конкурентоспроможність продукції</td><td>Ринкова активність</td><td>Потенційні можливості</td></tr>
<tr><td colspan="4">Виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності та розроблення ефективних заходів щодо їхньої практичної реалізації</td></tr>
</table>

Рис. 2.1. Схема оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Запропонована схема оцінювання конкурентоспроможності об’єкту дослідження дозволяє комплексно враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ і найбільш широко оцінити позиції на ринку. Варто розпочати оцінювання з конкурентоспроможності продукції підприємства і при цьому враховувати як специфіку товарів, які пропонуються в розрізі асортименту та номенклатури, так і переліку послуг, які надає підприємство. Тому доцільно поєднувати кількісні та якісні параметри оцінки та враховувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано особливості функціонування об’єкту дослідження, перелік основних видів діяльності, описано специфіку реалізації продукції, основні канали розподілу, організацію рекламних кампаній, підвищення ефективності управління маркетинговою та збутовою діяльністю підприємства.

Виконано аналіз результатів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» за 2023-2025 рр. Оцінено фінансовий стан об’єкту дослідження на основі показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Розроблено систему критеріїв та індикаторів оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» та виконано оцінювання ефективності операційної, фінансової та збутової діяльності за досліджуваний період. Проведено порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, визначено переваги та недоліку кожного із запропонованих методів. Детально розглянено кількісні, індексні, матричні, графічні, стратегічні, тактичні та комплексні методи. Запропоновано схему оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ НАПРЯМАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

3.1. Розроблення алгоритму реалізації концепції конкурентного брендингу об'єкту дослідження

Поняття брендингу як цілісного підходу до процесу формування, просування, адаптації та розвитку бренду є відносно новим для вітчизняних підприємств, тому пропонуємо розглянути можливості інтеграції бренд-менеджменту як одного з перспективних напрямів діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА». Зарубіжні компанії активно використовують даний інструмент для підвищення конкуренто-спроможності продукції. Бренд як нефінансовий засіб управління конкурентоспроможністю сприяє підвищенню знань потенційних клієнтів про споживчі властивості товару, цінову політику підприємства, рівень сервісного обслуговування, підвищення впізнаваності продукції, престижу та репутації.

Керівництву ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» запропоновано зробити акцент на інтегрованому брендингу, в основі якого лежать сильні сторони підприємства (унікальна ціннісна пропозиція, конкурентні переваги) та цінності клієнтів (вигода від корисних властивостей товару, послуги, тісна комунікація, зворотній зв'язок з фірмою виробником). Це значно ширше, ніж утримання лідерських позицій на ринку, підвищення рентабельності діяльності, ефективні маркетингова та збутова стратегії підприємства. Тісний взаємозв'язок «фірма-споживач» по замовчуванню передбачає спільні цілі та цінності, кращу поінформованість про компанію та продукт, високу прихильність та надання чіткої переваги продукції порівняно з товарами аналогами конкурентів.

Керівництво підприємства безпосередньо зацікавлене в формуванні міцних бренд-відносин і підтриманні лояльності клієнтів, в основі яких лежить візія, місія, цінності, історія створення, принципи роботи, індивідуальний підхід до кожного

клієнта, фокусування на унікальних якісних характеристиках товару, позитивні асоціації від використання продукції, довготривалість і стійкість конкурентних переваг.

Сьогодні важливий акцент приділяється науково-технічним розробленням, впровадженням інноваційних рішень, застосуванню інформаційних технологій в процесі виробництва, розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Алгоритм конкурентного брендингу для ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» [6, 20, 27] наведено на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Алгоритм конкурентного брендингу для ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Відповідно до розробленого алгоритму пропонуємо реалізацію концепції конкурентного брендингу для ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» [4, 21, 25, 31], яка складається з трьох послідовних етапів (рис. 3.2.).

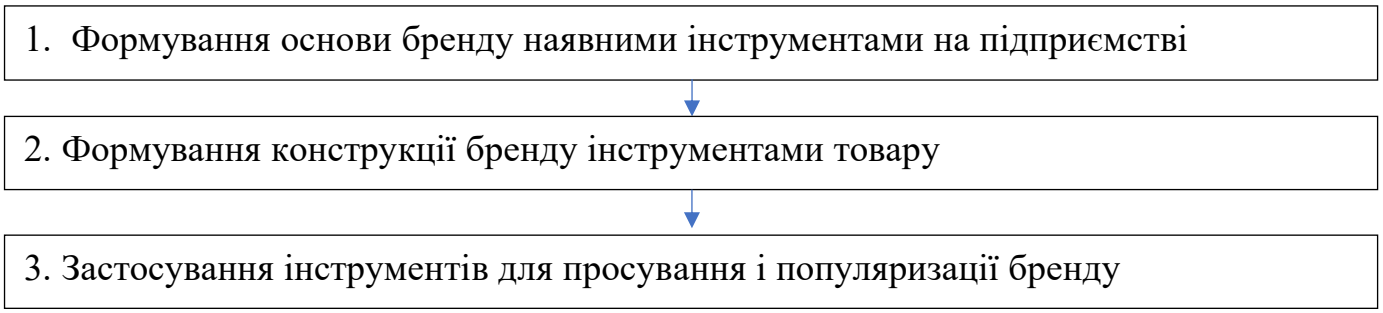

Рис. 3.2. Етапи реалізації концепції конкурентного брендингу

На першому етапі здійснюється комплексний аналіз потреб і запитів споживачів, визначаються цінні характеристики товару та порівняння наявних брендів (конкурентів) в конкретній галузі, їхня диференціація та позиціонування. Аналіз ринкового середовища дозволяє оцінити конкурентоспроможність власного бренду, сформувати візію, місію, цінності підприємства, описати історію успіху, розробити стратегію, врахувати сучасні тенденції ринку розвитку галузі, чітко визначити свою нішу.

На другому етапі відображається функціональне призначення товару підприємства, формується унікальна ціннісна пропозиція, розробляється мінімальний життєздатний продукт, над яким спільно працюють конструктори, дизайнери, технологи та маркетологи. Важливими критеріями є справжність, корисність, приналежність, чіткість, перевірка.

На третьому етапі, залежно від конкретної галузі економіки, в якій працює підприємство, необхідно акцентувати увагу на унікальних властивостях товару, конкурентних перевагах, позитивних індивідуальних асоціаціях у споживачів. Завдання підприємства-власника бренду створити культивовані асоціації, інструментами яких є візуальні знаки, символи, логотип, колір, звукові мелодії, запахи, аромати. Важливо, щоб вони відвідали стилю підприємства, гармонійно поєднувались з індивідуальністю бренду товару та місією підприємства в цілому. Елементами популяризації бренду є упаковка, ім’я, слогани.

Кінцевою метою розроблення та реалізації алгоритму концепції конкурентного брендингу є закріплення лідерських позицій ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» на вітчизняному ринку, посилення конкурентних переваг на зарубіжному ринку та підвищення прибутковості та фінансової стійкості діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Сьогодні в підприємства є всі передумови (досвідчений персонал, підтримка керівництва, фінансові можливості) для реалізації стратегічних цілей, які матимуть позитивний економічний ефект і закріплять впізнаваність бренду на ринку.

В основі бренду підприємства лежать взаємопов'язані елементи: внутрішні (візія, місія, компетенції), внутрішньо-зовнішні (індивідуальність, цінності, форми вираження) та зовнішні (позиції на ринку, взаємозв'язки, пропозиції цінностей).

Сьогодні розуміння сутності бренду полягає в оцінці вартості бренду та величині його капіталу. Стратегія брендингу органічно повинна бути відображена в стратегії розвитку підприємства. В основі бренду підприємства лежать ключові чинники: стратегічні активи, система управління, позиції на ринку, бізнес процеси, технології, мережа збуту, імідж, продукція. Набір унікальних чинників слугує базою для розвитку бренду продукції. Серед підприємств – виробників брендових товарів можна виокремити основні управлінські напрями [10, 24, 33] (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Управлінські напрями розвитку підприємств – виробників брендових товарів

№	Назва напряму управління	Характеристика
1.	Цінова конкуренція	Символічна цінність для споживачів через співвідношення «ціна-якість»
2.	Унікальність	Ідентифікація сильної позиції бренду, яка суттєво відмінна від конкурентів
3.	Ринкова вартість компанії	Перевищення ринкової вартості над балансовою вартістю при продажі, перед злиттям, об'єднанням, поглинанням
4.	Уніфікація	Формування уніфікованих товарів та послуг на ринку
5.	Єдність	Забезпечення єдиного образу, об'єднання комунікацій бренду
6.	Синергетичний ефект	Логічна взаємодія і взаємозв'язок бізнес-процесів, зниження витрат на маркетингові комунікації
7.	Спільний брендинг	Ліцензування і франшиза, додаткові, альтернативні форми просування бренду
8.	Взаємодія	Чітка концепція та організаційна структура підприємства
9.	Вартість акцій	Розміщення акцій підприємства на фондовій біржі
10.	Репутація та імідж	Позитивні репутація та імідж підприємства для споживачів, партнерів, інвесторів, постачальників, торгових посередників, підрядників та акціонерів

Ми рекомендуємо керівництву ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» в процесі діяльності акцентувати увагу не на усіх вище перелічених напрямах управління, а обирати лише ті, які сприятимуть розвитку бренд орієнтованих напрямів діяльності і дозволять отримати високий результат ефективності та прибутковості.

ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» пропонуємо обрати один з типів архітектури бренду: будинок брендів і фірмовий будинок. Будинок брендів охоплює декілька брендів або видів діяльності, які об'єднані в одне підприємство. Є чітка децентралізація і свобода у прийнятті управлінських рішень щодо керівництва структурними підрозділами підприємства, окремими видами діяльності та брендами. Така модель актуальна підприємствам, які орієнтуються на різні сегменти споживачів або ринки, планують розробляти маркетингові стратегії для кожної цільової аудиторії, створювати окремі пропозиції для кожного виду продукту.

Фірмовий будинок складається з мастер-бренду (діє як рушійна сила) і структурних брендів. Дана модель має місце коли підприємство націлене на одну цільову аудиторію і має намір запропонувати їй широкий асортимент продукції. Вибір оптимальної архітектури бренду вимагає опрацювання та аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, отриманої з первинних і вторинних джерел, представленої у кількісному або якісному вираженні, рекомендовано проведення маркетингових досліджень.

Єдиного алгоритму чи методичного підходу до вибору конкретної моделі архітектури бренду немає. Оптимальним варіантом є пошук балансу між перевагами та недоліками (ризиками) запропонованих підходів і знаходження комплексного економічно-обґрунтованого управлінського рішення. На вибір архітектури бренду впливає особливості функціонування ринку, частка підприємства на ринку, аналіз конкурентів, каналів розподілу, маркетингових стратегій.

Порівняльна характеристика двох альтернативних моделей архітектури брендів, які теоретично можуть бути реалізовані ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика альтернативних моделей архітектури брендів ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» [24, 32]

Фірмовий будинок	Будинок брендів
Переваги	
• впізнаваність бренду споживачами; • позитивна репутація продукції виробника; • синергія між різними брендами одного підприємства; • розроблення спільного бюджету маркетингу для бренду	• відсутність конкуренції та ризику втрати репутації між брендами портфеля; • чіткі конкурентні переваги; • домінування в окремих сегментах ринку, широка цінова політика; • розширення асортименту
Недоліки	
• ризик для іміджу підприємства через зниження попиту на один з продуктів компанії; • втрата унікальності бренду, його ідентичності через масштабування; • складність дотримання єдиної цінової політики на внутрішньому та зовнішньому ринках	• відсутність синергії між брендами; • значні фінансові витрати на просування кожного бренду в портфелі; • велика кількість брендів в межах портфелю послаблює лідерські позиції підприємства на ринку, зменшує частку та розосереджує зусилля

Керівництву ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» рекомендуємо впровадити модель фірмового будинку, яка охоплюватиме комплексне управління брендом продукції та брендом підприємства. Насамперед, необхідно сприяти залученню інвестицій, розробленню інноваційних рішень і впровадженню сучасних технологій в процес виробництва. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» постійного розвитку економічного потенціалу, розширення ринків збуту, посилення конкуренції, розвиток корпоративного бренду, підкріплення лідерських позицій на ринку кількісними та якісними показниками результативності та прибутковості.

3.2. Практичні рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Керівництву ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» для масштабування своєї діяльності рекомендуємо звернути увагу на міжнародну ґрантову підтримку, зокрема від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) за програмою EU4Business. Програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні від ЄБРР стартували ще у 2010 році і весь цей час допомагають вітчизняним підприємствам модернізувати їхній бізнес шляхом отримання компенсації від 50% до 80% від чистої вартості проєкту. Учасники програми мають гарну можливість співпрацювати з висококваліфікованими консультантами. Обов'язковою умовою участі в програмі є: досвід роботи на ринку більше 2 років, 50% і більше статутного капіталу підприємства належить громадянам України, чисельність працівників від 10 до 250 осіб, та позитивний імідж і репутація керівництва підприємства.

Поряд з можливістю отримання додаткових джерел фінансування, залучення капітальних інвестицій та потенційних інвесторів вони надають широкий спектр консалтингових послуг. Це дозволить удосконалити організаційну структуру підприємства з чітким розподілом зон відповідальності, зокрема доцільно створити додатково два відділи HR-департамент і відділ прямих продаж. Корисним є проведення щорічних стратегічних сесій спільно з керівниками структурних підрозділів для розроблення місії, візії, генерування ідей щодо розвитку підприємства вцілому. Особливу увагу варто приділити операційній діяльності зокрема оптимізації бізнес-процесів. Важливо розробити ефективну систему мотивування працівників, зокрема запропонувати гнучкий підхід до оплати праці.

Окрему увагу варто приділити освоєнню нових ринків, виходу на зовнішній ринок та активному залученню клієнтів шляхом створення окремої посади менеджера по роботі з клієнтами. Ще один цікавий напрям який однозначно варто розвивати це підготовка підприємства до проходження сертифікації за міжнародним

стандартом ISO 9001. Це значно вигідніша інвестиція сьогодні ніж до прикладу обладнання нового офісу чи закупівля нової спецтехніки.

ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» працює в сегменті B2B, промислового освітлення та рітейл. Більшість операційних процесів на підприємстві повністю локалізовані зокрема корпуси для світлодіодних ламп Т8 виробляються на власній екструзійній лінії з полікарбонату фірми Bayer. Конкурентною перевагою фірми є виробництво економних ламп з використанням ефективніших світлодіодів порівняно з аналогами, представленими на ринку. Підприємство постійно працює над розробленням нових продуктів, особливу увагу варто приділяти якісній системі контролю запуску та реалізації проєктів – терміни, ресурси, чіткий план, тому особливу увагу пропонуємо приділяти екологічному менеджменту, управлінню якістю та формуванню системи проєктного менеджменту на підприємстві.

Важливо до процесу управління та прийняття рішень долучати керівників (менеджерів, відповідальних осіб) з кожного структурного підрозділу (відділу, департаменту), оскільки вони найкраще розуміють специфіку роботи, особливості операційних процесів, людський потенціал, можливості та перспективи розширення напрямів діяльності та масштабування бізнесу. Система екологічного менеджменту зокрема сертифікація за стандартом ISO 9001 сприятиме покращенню якості продукції, удосконаленню бізнес-процесів, вихід на європейський ринок. Екологічний аудит можуть проводити сертифіковані як вітчизняні аудиторські компанії так і європейські. Перспективними залишаються напрями отримання додаткових джерел фінансування (кредитної лінії) на модернізацію виробничих ліній, закупівлю та монтування спеціального обладнання, оновлення основних фондів, спецтехніки.

Сьогодні перспективним залишається залучення досвідчених практиків, аналітиків і висококваліфікованих консультантів у сфері виробництва освітлення та електрообладнання в команду керівництва ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», які здатні підвищити конкурентоспроможність основних напрямів діяльності. Ключову увагу

варто приділити управлінню якістю, маркетингу та проєктуванню. Оновлення веб-сайту компанії, наповнення актуальною та корисною інформацією, розроблення системи управління якістю відповідно до ISO 9001, формування маркетингової стратегії розвитку підприємства, удосконалення організаційної структури, розширення видів операційної діяльності, покращення фінансового менеджменту, застосування інформаційних технологій та інженерних рішень – це першочергові заходи, реалізація яких вже сьогодні дозволить підвищити прибутковість та рентабельність діяльності підприємства, посилить лідерські позиції на ринку та сприятиме утриманню позитивних результатів роботи. Прогнозується до 2030 року збільшити товарообіг на 30%, підвищити продуктивність праці на 26%, збільшити чисельність персоналу на 23% і збільшити фінансування на 18% за рахунок розширення джерел надходження коштів (фінансових ресурсів ззовні).

Пропонується оптимізувати операційні витрати підприємства, впроваджувати нові товари, розширювати асортимент та номенклатуру, закупляти нові виробничі лінії, освоювати нові ринки. Це можна досягнути лише зміною комплексного підходу до процесу прийняття рішень, управління персоналом, розвитком інноваційного потенціалу, розробленням нестандартних рішень щодо ресурсо- та енергоефективності [5, 20]. Керівництво ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» може скористатися бізнес консультуванням, отриманням консалтингових послуг в специфічній галузі економіки для розроблення надійної стратегії зростання підприємства.

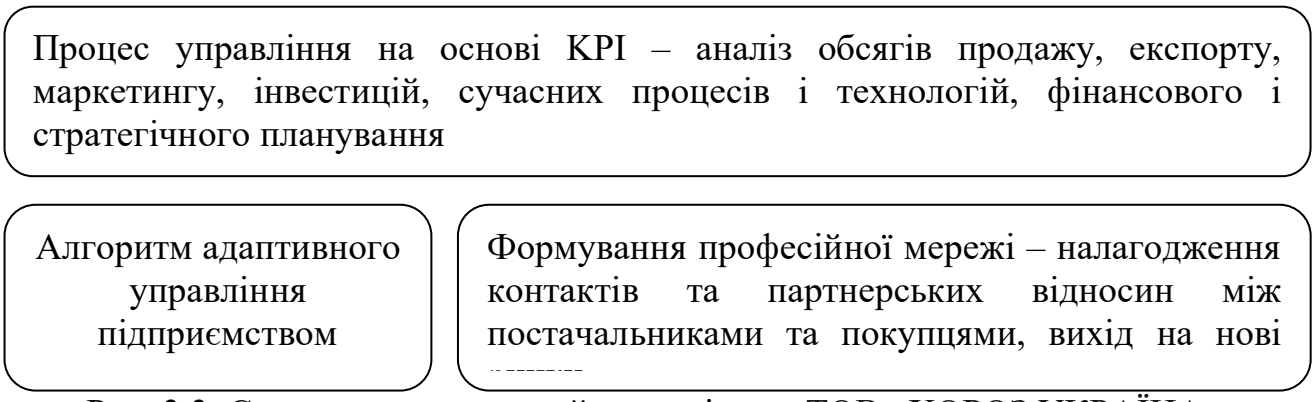

Рис. 3.3. Система процесу прийняття рішень ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА»

Впровадження ноу-хау та інновацій, програми професійного розвитку, навчання та коучинг допоможуть підприємству вийти на європейський ринок, вирішити проблеми у сфері логістики, досліджувати ринок та аналізувати ключові чинники впливу. Застосування сучасних технологій дозволить сформувати абсолютно нову культуру управління, удосконалити операційні процеси, підвищити якість обслуговування та спектр надання послуг, розширити асортимент та номенклатуру продукції. Суттєво підвищує шанси залучення інвестицій, зовнішнього фінансування, детально розроблений бізнес план та техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проєкту.

Залучення інвестицій це тільки перший успішно пройдений етап, далі важливо забезпечити гарний результат досягнення стратегічних цілей, раціональне використання інвестиційних коштів, підвищення ефективності корпоративного управління та забезпечення масштабування підприємства. Сьогодні питання енерго та ресурсоефективності, охорони довкілля, застосування відновлювальних джерел енергії у процесі виробництва та споживання все частіше є на порядку денному і серед представників малого і середнього бізнесу.

Є дві доступні форми зовнішнього фінансування: непряме через фінансові установи та пряме цільове фінансування. Додатково залучається технічна допомога та досвід експертів, програма сприяння експорту, які направлені на підвищення конкурентоспроможності та готовності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» вийти на європейський ринок. Важливо залучати широке коло зацікавлених сторін, отримувати підтримку збоку держави, органів місцевого самоврядування, громадськості щодо ініціатив, які пропонує ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».

Збільшити дохід від реалізації електротехнічної продукції дозволить підвищення впізнаваності підприємства на ринку, удосконалення корпоративного сайту та створення трьох промо-сайтів сателітів. Компанія ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» як один із провідних дистриб’юторів електротехнічної продукції відомих виробників з Європи має на меті в найближчій перспективі розширити покриття на

регіональному ринку, збільшити продажі для промислового сектору і розвинути новий напрям – продаж дизайнерської продукції. Створення корпоративного сайту варто розпочати із дизайну зручного інтерфейсу, який дозволить значно швидше та легше знаходити потенційних клієнтів, оптимізувати працівникам підприємства роботу та комунікацію з потенційними покупцями електротехнічної продукції. Пропозиція щодо створення додатково трьох промо-сайтів пов'язана із різними функціональними завданнями: промо-сайт дизайнерської електрофурнітури для архітекторів; промо-сайт релейної апаратури для промислового сектору, промо-сайт сухих трансформаторів. Прогнозується зростання обсягів продажу підприємства на 25%, розширення клієнтської бази на 17%, підвищення прибутку підприємства на 35% та збільшення частки на ринку вже у 2026 році.

Висновки до розділу 3

Досліджено поняття брендингу, зокрема окрему увагу приділено інтегрованому брендингу, який поєднує одночасне врахування сильних сторін підприємства та цінностей клієнта. Розроблено алгоритм конкурентного брендингу для ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», який охоплює чотири послідовних етапи. Запропоновано реалізацію концепції конкурентного брендингу об'єкту дослідження, яка включає формування основи бренду, формування конструкції бренду та просування і популяризація бренду.

Розглянено популярні управлінські напрями розвитку підприємства, запропоновано два типи архітектури бренду: будинок брендів і фірмовий будинок. Керівництву ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» рекомендовано обрати модель фірмового будинку та окрему увагу варто приділити взаємодії з клієнтами, підвищенню довіри зі сторони партнерів. Запропоновано систему прийняття рішень і можливості залучення інвестицій для масштабування діяльності підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність створення корпоративного сайту ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА».

ВИСНОВКИ

Розглянено наукові підходи вітчизняних дослідників щодо змісту поняття «управління конкурентоспроможністю». Вивчено основні складові елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства: керуюча, керована, цільова та забезпечувальна підсистеми. На основі класичних функцій управління представлено вимоги до забезпечення конкурентоспроможності. Досліджено основні напрями діяльності підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Детально описано процес управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблено алгоритм реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, який складається з чотирьох послідовних етапів. Обґрунтовано доцільність побудови моделі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Досліджено вплив ключових чинників конкурентоспроможності продукції залежно від стадії життєвого циклу (виробнича, продажу, споживання, користування). Охарактеризовано основні критерії конкурентоспроможності продукції: якість товару, ціна, достовірність, безпечність, соціальна приналежність та споживча новизна товару. Запропоновано механізм розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності продукції та розглянено основні методи, які дозволять оцінити її ефективність.

Описано місію створення та функціонування об’єкту дослідження – ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА», основні види діяльності, специфіку продукції та спектру послуг, які надає підприємство. Особливу увагу приділено управлінню якістю продукції. Виконано фінансовий аналіз основних видів діяльності об’єкту дослідження за 2023-2025 рр. Загалом операційні витрати ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» мають тенденцію до зростання, у структурі витрат найбільшу частку займають витрати на оплату праці та інші операційні витрати. Чистий дохід від реалізації продукції залишався відносно стабільним за останні три роки, однак величина чистого прибутку зменшилася вдвічі внаслідок суттєво зростання витрат на збут.

Оцінювання фінансового стану підтверджує прибутковість та високу платоспроможність об’єкту дослідження, посилення фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Запропоновано систему критеріїв та індикаторів оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА». Виконано порівняльну оцінку класичних методичних підходів до оцінювання, перелічено їхні переваги та недоліки. Розроблено схему оцінювання, яка дозволяє одночасно враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Однією з пропозицій підвищення ефективності управління основними напрямами діяльності ТОВ «ХОРОЗ УКРАЇНА» є алгоритм розроблення конкурентного брендингу на підприємстві, який охоплює ідентифікацію потреб клієнтів, дослідження ринку, вибір інструментів бренду та популяризацію бренду. Запропоновано основні етапи впровадження концепції на практиці. Для підприємств-виробників брендових товарів описано перспективні управлінські напрями розвитку. Досліджено два типи архітектури бренду: будинок брендів і фірмовий будинок, виконано порівняльну оцінку їхніх переваг і недоліків та рекомендовано керівництву обрати модель фірмового будинку.

Ще однією рекомендацією є перспективи отримання міжнародної грантової підтримки від ЄБРР, зокрема консалтингових послуг, консультацій експертів щодо виходу на зовнішні ринки та залученню нових клієнтів, можливостей проходження процедури сертифікації та впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, розроблення нових видів продукції. Окрему увагу приділено поширенню інформації про підприємство, підвищення репутації, іміджу та впізнаваності в процесі активної роботи над створенням корпоративного сайту. Запропоновано кардинально змінити підхід до процесу прийняття управлінських рішень, зокрема залучення інвестицій до впровадження інновацій, розвиток нового напряму – продаж дизайнерської продукції (промо-сайт дизайнерської електрофурнітури для архітекторів, промо-сайт релейної апаратури для промислового сектору та промо-сайт сухих трансформаторів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архієреєв С.І., Мєшкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Бізнес інформ. Економіка підприємства, 2019. – Вип. 11. – С. 210-221. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf
2. Балденюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. Менеджмент, 2022. – Вип. – С. 1-8.
3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт, 2021. – Вип. 21-22. – С. 35-42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.35
4. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2019. – Вип. 14. – С. 288-295.
5. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт, 2018. – Вип. 18. – С. 10-15.
6. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. – Вип. 50. – С. 297-301.
7. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.
8. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ, 2022. – №22. – С. 52-59.
9. Зоріна О.І., Нескуба Т.В. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління національним господарством, 2018. – Вип. 23. – С. 39-44.

10. Касич А.О., Рафальська І.В. Імплементація концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка, 2021. – 11 с. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf
11. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2017. – №2. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428
12. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум, 2020. – №2. – С. 223-230.
13. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2024. – Вип. 2(28). – С. 35-41. https://economics.op.edu.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf
14. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Вид-во: «Діалектика», 2020. – 880 с.
15. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка, 2019. – №11. – С. 10-18.
16. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 2018. – №4. – С. 155–163.
17. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. – Львів: ЛДУВС, 2022. – 220 с.
18. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник ОНЕУ. Збірник наукових праць, 2024. – Вип. 3-4 (316-317). – С. 110-116.

19. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2020. – Вип. 13 (2). – С. 114-117.
20. Охріменко Г.В. Специфіка використання маркетингової інформації для формування брендбуків. Науковий огляд, 2017. – Т. 2., № 7. – С. 62-66.
21. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку – одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. Молодий вчений, 2019. – №11(75). – С. 142-145.
22. Ромат Є.В., Гаврилечко Ю.В. Маркетинг у публічному управлінні: монографія. – К.: КНТЕУ, 2018. – 288 с.
23. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. Менеджмент, 2021. – Вип. 26. – 5 с.
24. Студінська Г.Я. Брендинг як інноваційна складова розвитку національної економіки. Науково-практичне видання. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2024. – 228 с.
25. Тарасюк Г.М., Ковба О.П. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. Економіка та суспільство, 2024. – Вип. 64. – 8 с. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122
26. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка, 2018. – Вип. №2. – С. 76-80.
27. Ткач Є.В. Призначення, принципи та алгоритм формування бренду держави і використання інструментів державного брендингу. Сталий розвиток економіки, 2025. – Вип. 1 (52). – С. 196-203.
28. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії, 2020. – Вип. №50. – С. 245-248.
29. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт, 2019. – Вип. 10. – С. 74-80.
30. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство, 2018. – Вип. 17. – С. 402-412.

31. Amoako, G.K, Dartey-Baah, K., Naatu, F., Acquah, I.S., Gabrah, A.B. (2024). Corporate social responsibility and brand performance: Evidence from Ghana. Journal of International Management. – Vol 30. Issue 4. https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101161
32. Keller, K.L. (2018). Strategic Brand Management: Building, Measuring, Managing Brand Equity. 4th edition. – Edinburgh: Pearson Education, Inc. – 591 p.
33. Koll, O., Wallpach, S., Uzelac, B. (2023). Stakeholder-oriented brand management: A Venn-diagram approach to monitor brand associations. European Management Journal. – Vol. 41. Issue 3. – P. 437–444. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.004
34. Shams, R., Chatterjee, Sh., Chaudhuri, R. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. Journal of Business Research. – Vol. 179. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689

ДОДАТКИ