

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах
нестабільного зовнішнього середовища

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22з

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Алчакова Д.В.

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнів М.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління,

менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та

маркетингу д.е.н., проф. О.О.

Хандій



26 березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Алчакова Дар'я Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища»

керівник роботи Бучнів М.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14 квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання студентом роботи 15 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

2. Дослідження стану та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»;

3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Основні показники діяльності ТОВ «ВЛАД+» за 2021-2025 рр.; динаміка чисельності працівників ТОВ «ВЛАД+» у 2021–2025 рр.; динаміка доходу ТОВ «ВЛАД+» за 2021–2025; рр.; показники оцінки фінансового стану ТОВ «ВЛАД+»; SWOT-аналіз; характеристика внутрішнього середовища; PEST-аналіз зовнішнього середовища; аналіз основних конкурентів; узагальнена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» за групами показників; основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»; модель стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+»; прогнозовані результати підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»;

прогнозовані зміни показників конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» після впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березень 2026 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	виконано

Здобувач



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Алчакова Д.В.

(прізвище та ініціали)

Бучнів М.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 80, табл. 16, рис. 5.

Конкурентоспроможність підприємства, управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентні переваги, стратегія розвитку, оцінка конкурентоспроможності, адаптація підприємства, ринкова нестабільність.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено проблематику управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена посиленням динамічності ринкових процесів, впливом економічних та політичних факторів, а також необхідністю адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища з метою збереження та посилення конкурентних позицій.

У роботі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, узагальнено теоретичні підходи до її визначення та управління, а також проаналізовано фактори, що впливають на її формування. Досліджено особливості функціонування підприємства, проведено аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінено рівень конкурентоспроможності та виявлено основні проблемні аспекти.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано стратегічні підходи до управління конкурентними перевагами та розроблено практичні рекомендації щодо їх реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємством та підвищення ефективності його діяльності в конкурентному ринковому середовищі.

ABSTRACT

Alchakova D. Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable external environment. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification work explores the issues of managing the competitiveness of an enterprise in an unstable external environment. The relevance of the topic is due to the increased dynamism of market processes, the influence of economic and political factors, as well as the need for enterprises to adapt to changes in the external environment in order to preserve and strengthen competitive positions.

The work reveals the essence of the competitiveness of an enterprise, summarizes theoretical approaches to its definition and management, and analyzes the factors that influence its formation. The features of the functioning of the enterprise are studied, its external and internal environment is analyzed, the level of competitiveness is assessed, and the main problematic aspects are identified.

Based on the analysis, directions for increasing the competitiveness of the enterprise are substantiated, strategic approaches to managing competitive advantages are proposed, and practical recommendations for their implementation in an unstable external environment are developed.

The results obtained can be used to improve the enterprise management system and increase the efficiency of its activities in a competitive market environment.

Key words: Enterprise competitiveness, management, external environment, internal environment, competitive advantages, development strategy, competitiveness assessment, enterprise adaptation, market instability.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Фактори формування та особливості управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЛАД+	29
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	29
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	39
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	56
3.1. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	56
3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамізму та невизначеності, що обумовлено впливом глобалізаційних процесів, економічних криз, політичних факторів і швидкого розвитку технологій. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість управління та ефективне використання ресурсів. Одним із ключових чинників забезпечення успішної діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, яка визначає здатність утримувати стійкі позиції на ринку та ефективно протидіяти конкурентам. Управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення саме в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають свою ефективність.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає не лише формування конкурентних переваг, а й постійне їх підтримання та розвиток відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління, яке дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики, визначати пріоритетні напрями розвитку та формувати ефективну конкурентну стратегію. Особливого значення набуває здатність підприємства прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свою діяльність до нових умов та впроваджувати інноваційні рішення.

Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявний потенціал та впроваджувати сучасні управлінські підходи, отримують суттєві конкурентні переваги. Вони не лише зберігають свої позиції на ринку, але й створюють передумови для подальшого розвитку та зростання. У той же час підприємства, які не приділяють належної уваги управлінню конкурентоспроможністю, ризикують втратити свою частку ринку та фінансову стійкість.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми обумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують у складних і мінливих умовах, що потребує вдосконалення існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю та пошуку нових ефективних інструментів її забезпечення.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства знайшла відображення у працях багатьох відомих науковців, зокрема І. Ансофа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера та інших, які досліджували питання формування конкурентних переваг, стратегічного управління та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю зробили такі дослідники, як О. Амоша, І. Бланк, В. Геєць, М. Долішній, С. Ілляшенко, Ю. Іванов, Л. Лігоненко, В. Пономаренко, А. Гальчинський та інші. Їхні наукові здобутки становлять основу для подальших досліджень у цій сфері та розробки ефективних управлінських рішень.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність та основні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності;
- провести загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;

- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства, а предметом - сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до забезпечення та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У процесі дослідження використано такі методи, як аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, метод узагальнення та інші, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розв'язання поставлених завдань.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 80 сторінок. Містить 16 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел налічує 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки поняття конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки саме воно визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкуренції, забезпечувати стабільний розвиток та досягати стратегічних цілей. Посилення глобалізаційних процесів, зростання відкритості національних економік, а також нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність глибокого теоретичного осмислення сутності конкурентоспроможності підприємства та механізмів її забезпечення.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється багатогранністю цього поняття. Зокрема, М. Портер розглядає конкурентоспроможність через призму формування конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку та дозволяють перевершувати конкурентів за рахунок ефективного використання ресурсів і реалізації відповідної стратегії [42]. У свою чергу, Ф. Котлер трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати та пропонувати цінність для споживачів, яка перевищує пропозиції конкурентів, що забезпечує довгострокову ринкову перевагу [32].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню цієї категорії. Так, І. Бланк визначає конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику його діяльності, що відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4]. С. Ілляшенко підкреслює, що

конкурентоспроможність є результатом взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішніх факторів, що формують умови конкурентної боротьби [28].

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою, а має динамічний характер. Вона постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких особливе місце займають економічна нестабільність, зміни у попиті споживачів, технологічні інновації, державне регулювання та інші фактори. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю передбачає не лише оцінку поточного стану підприємства, а й формування довгострокових конкурентних переваг, здатних забезпечити його стійкість у майбутньому.

Економічний зміст конкурентоспроможності підприємства розкривається через систему показників, що характеризують результати його діяльності, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності, якість продукції або послуг, а також здатність задовольняти потреби споживачів. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає інтегральною характеристикою, яка поєднує виробничі, фінансові, маркетингові та управлінські аспекти діяльності підприємства [41].

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентними перевагами. Як зазначає М. Портер, конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, компетенцій та ефективних управлінських рішень, які дозволяють підприємству досягати кращих результатів порівняно з конкурентами [43]. При цьому важливим є не лише створення таких переваг, але й їх підтримка та розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації та гнучкого реагування на зміни. Це передбачає впровадження інновацій, диверсифікацію діяльності, удосконалення системи управління, а також активне використання стратегічного планування. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства

слід розглядати не лише як результат його поточної діяльності, а як процес безперервного вдосконалення та розвитку.

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок про її комплексний та багатовимірний характер, що обумовлює необхідність системного підходу до її дослідження та управління. У подальшому доцільно більш детально розглянути складові конкурентоспроможності підприємства, а також фактори, що впливають на її формування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно систематизувати підходи зарубіжних і вітчизняних науковців, що дозволяє узагальнити різні трактування та виділити ключові акценти цієї економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>	<i>Ключовий акцент</i>
М. Портер	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги	Конкурентні переваги, стратегія [42]
Ф. Котлер	Здатність підприємства створювати більшу цінність для споживача порівняно з конкурентами	Орієнтація на споживача [32]
П. Друкер	Ефективність діяльності підприємства та його здатність досягати результатів на ринку	Ефективність управління [19]
І. Ансофф	Адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища	Стратегічна адаптація [2]
І. Бланк	Комплексна характеристика ефективності використання ресурсів і ринкових можливостей	Ресурсний потенціал [4]
С. Ілляшенко	Результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища	Системний підхід [28]
В. Пономаренко	Здатність підприємства до розвитку та забезпечення стабільного функціонування	Довгостроковий розвиток [41]
Л. Лігоненко	Сукупність характеристик, що визначають позицію підприємства на ринку	Ринкова позиція [34]

Джерело: систематизовано автором

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є багатокомпонентною категорією, яка поєднує в собі результати діяльності, ефективність використання ресурсів, рівень адаптивності до змін та здатність формувати стійкі конкурентні переваги [42]. Водночас різні автори акцентують увагу на окремих аспектах, що зумовлює необхідність комплексного підходу до її дослідження.

Подальший аналіз показує, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати з позицій системного підходу, відповідно до якого підприємство функціонує як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем [2;28]. У цьому контексті конкурентоспроможність формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, серед яких виробничий потенціал, фінансові ресурси, маркетингова діяльність, кадровий склад та управлінські рішення.

Однією з ключових складових конкурентоспроможності є ресурсний потенціал підприємства. Саме ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів визначає можливості підприємства щодо створення конкурентних переваг [4]. При цьому важливим є не лише наявність ресурсів, але й здатність підприємства їх раціонально комбінувати та використовувати відповідно до стратегічних цілей.

Не менш важливою складовою є інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність до впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. В умовах нестабільного зовнішнього середовища інновації виступають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін та формувати нові ринкові можливості [28;34].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також рівень розвитку його маркетингової діяльності. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів, формувати привабливу пропозицію та забезпечувати стійкі позиції на ринку [32]. У цьому контексті важливим є застосування сучасних інструментів

маркетингу, таких як цифровий маркетинг, брендинг, управління відносинами з клієнтами.

Окремої уваги заслуговує управлінський аспект конкурентоспроможності. Якість управлінських рішень, рівень стратегічного мислення керівництва, ефективність організаційної структури та корпоративної культури безпосередньо впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей [19]. У сучасних умовах особливого значення набуває гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливо також враховувати, що конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки вона визначається у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які діють на тому ж ринку [42]. Це означає, що оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися з урахуванням позицій конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також загальних тенденцій розвитку галузі.

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває фактор ризику. Економічні кризи, політична нестабільність, коливання валютних курсів, зміни у законодавстві – всі ці чинники можуть суттєво впливати на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати системи управління ризиками, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів [2].

Ще одним важливим аспектом є стратегічна орієнтація підприємства. Конкурентоспроможність значною мірою залежить від обраної стратегії розвитку, яка визначає напрями діяльності, розподіл ресурсів та способи досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті важливим є використання таких стратегічних підходів, як стратегія лідерства за витратами, диференціації або фокусування [2].

Вибір відповідної конкурентної стратегії повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі як внутрішнього потенціалу підприємства, так і умов

зовнішнього середовища. Зокрема, стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення мінімальних витрат виробництва та реалізації продукції, що дозволяє підприємству пропонувати більш низькі ціни порівняно з конкурентами. Такий підхід є ефективним у галузях із високим рівнем цінової конкуренції, однак потребує значних обсягів виробництва, оптимізації бізнес-процесів та жорсткого контролю витрат [19].

Стратегія диференціації, у свою чергу, орієнтована на створення унікальної цінності продукту або послуги, яка сприймається споживачами як значуща перевага. Це може бути досягнуто за рахунок високої якості продукції, інноваційних характеристик, бренду, рівня сервісу або інших факторів, що формують лояльність клієнтів. Застосування цієї стратегії дозволяє підприємству уникнути прямої цінової конкуренції та отримувати додатковий прибуток, проте потребує значних інвестицій у маркетинг та інноваційну діяльність.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль підприємства на певному сегменті ринку або групі споживачів, що дозволяє більш повно задовольняти їхні потреби. У межах цієї стратегії підприємство може реалізовувати як підхід лідерства за витратами, так і диференціацію, але в межах вузької ринкової ніші. Такий підхід є особливо актуальним для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для конкуренції на широкому ринку [43].

Водночас у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища дедалі більшого значення набувають гібридні стратегії, які поєднують елементи різних підходів. Підприємства прагнуть одночасно знижувати витрати та підвищувати цінність продукції, використовуючи інноваційні технології, цифрові інструменти та сучасні методи управління. Такий підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стійкі конкурентні позиції [41].

Крім того, важливим елементом стратегічної орієнтації підприємства є формування довгострокових конкурентних переваг, які складно імітувати

конкурентам. До таких переваг належать унікальні компетенції персоналу, ефективні бізнес-процеси, інноваційний потенціал, репутація підприємства та рівень довіри споживачів. Саме ці чинники забезпечують стійкість конкурентних позицій підприємства навіть в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Слід також зазначити, що ефективна реалізація обраної стратегії потребує відповідного організаційного забезпечення, включаючи побудову гнучкої організаційної структури, впровадження сучасних методів управління та створення системи контролю за досягненням стратегічних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний контроль, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність підприємства [19].

Стратегічна орієнтація підприємства виступає ключовим фактором формування його конкурентоспроможності, оскільки саме вона визначає напрями розвитку, механізми досягнення конкурентних переваг та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У подальшому доцільно більш детально розглянути фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням специфіки нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною інтегральною характеристикою, що формується під впливом широкого кола факторів і відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища. Її забезпечення потребує комплексного підходу, який включає ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій, розвиток маркетингової діяльності та вдосконалення системи управління.

1.2. Фактори формування та особливості управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом широкого кола факторів, які визначають можливості суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Особливої актуальності дослідження цих факторів набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами економічних умов, посиленням конкурентної боротьби та зростанням ризиків господарської діяльності. У таких умовах підприємство повинно не лише підтримувати існуючий рівень конкурентоспроможності, а й активно формувати нові конкурентні переваги [4].

У науковій літературі фактори конкурентоспроможності підприємства традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив середовища функціонування підприємства та визначити напрями управління його розвитком. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства і не підлягають прямому контролю з його боку, однак суттєво впливають на результати діяльності. Внутрішні фактори, навпаки, визначаються особливостями діяльності підприємства і можуть регулюватися управлінськими рішеннями [41].

Систематизацію факторів формування конкурентоспроможності підприємства доцільно наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Фактори формування конкурентоспроможності підприємства в умовах
нестабільного зовнішнього середовища**

<i>Група факторів</i>	<i>Фактори</i>	<i>Характеристика впливу</i>
Зовнішні макроекономічні	інфляція, валютний курс, податкова політика, економічна стабільність	визначають загальні умови функціонування підприємства
Галузеві	рівень конкуренції, бар'єри входу, насиченість ринку	формують конкурентне середовище підприємства
Технологічні	рівень технологій, інновації, цифровізація	впливають на ефективність виробництва та якість продукції
Соціальні	доходи населення, попит, споживчі переваги	визначають обсяги реалізації продукції
Політико-правові	державне регулювання, законодавство, стандарти	впливають на правила ведення бізнесу

Внутрішні виробничі	технічний рівень виробництва, продуктивність праці	визначають ефективність діяльності підприємства
Фінансові	ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість	характеризують фінансові можливості підприємства
Кадрові	кваліфікація персоналу, мотивація, управління персоналом	впливають на ефективність управління
Маркетингові	ціна, якість, бренд, канали збуту	формують конкурентні переваги підприємства
Управлінські	стратегія, організаційна структура, система управління	визначають ефективність функціонування підприємства

Джерело: систематизовано автором

Наведені у таблиці фактори формують комплексну систему впливу на конкурентоспроможність підприємства. Взаємодія цих факторів є динамічною та змінюється залежно від умов функціонування підприємства. Особливо важливо враховувати їх взаємозв'язок, оскільки зміна одного фактору може спричинити трансформацію інших складових системи конкурентоспроможності.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку факторів формування конкурентоспроможності підприємства доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.1).

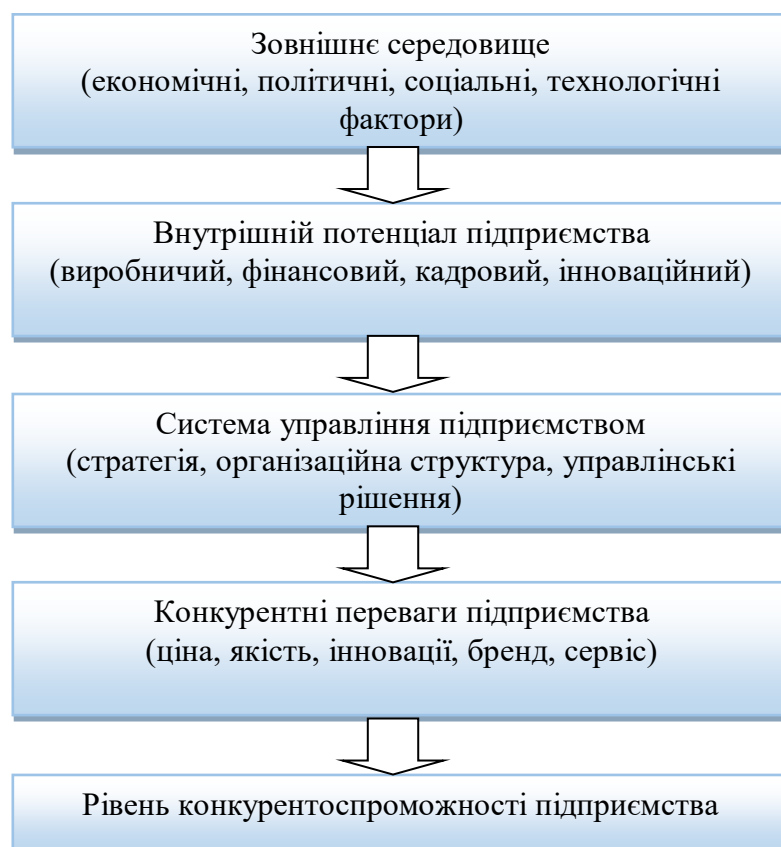


Рис. 1.1. Система факторів формування конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано автором

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом зовнішнього середовища, яке визначає умови діяльності суб'єкта господарювання. Водночас внутрішній потенціал підприємства виступає основою для формування конкурентних переваг. Система управління забезпечує ефективне використання ресурсів та реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін. Це передбачає своєчасний аналіз факторів зовнішнього середовища, прогнозування можливих ризиків та розробку заходів щодо мінімізації їх негативного впливу. Важливою складовою такого підходу є використання інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства [42].

Серед внутрішніх факторів ключове значення має ресурсний потенціал підприємства, який визначає можливості реалізації обраної конкурентної стратегії. Наявність достатніх виробничих потужностей, кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах господарювання [4].

Водночас нестабільність зовнішнього середовища потребує підвищення гнучкості управління підприємством. Це передбачає використання адаптивних організаційних структур, впровадження інноваційних управлінських технологій, розвиток стратегічного планування та системи управління ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності [2].

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є складним процесом, який залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати стабільність діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку.

Важливим напрямом управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є також підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Раціональне використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів дозволяє знижувати собівартість продукції, підвищувати продуктивність праці та покращувати фінансові результати діяльності. У сучасних умовах підприємства змушені приділяти значну увагу оптимізації витрат, удосконаленню виробничих процесів та впровадженню ресурсозберігаючих технологій. Це створює передумови для формування конкурентних переваг та підвищення стійкості підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища.

Водночас важливою складовою управління конкурентоспроможністю є розвиток інноваційного потенціалу підприємства. В умовах нестабільності саме інновації дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін, створювати нові продукти, освоювати нові ринки та підвищувати ефективність діяльності. Інноваційний розвиток може здійснюватися шляхом модернізації виробничого обладнання, впровадження цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та використання сучасних інформаційних систем управління. Такі заходи сприяють підвищенню гнучкості підприємства та забезпечують можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграє якість продукції або послуг. В умовах посилення конкуренції споживачі надають перевагу підприємствам, які забезпечують стабільно високий рівень якості, надійності та відповідності продукції сучасним стандартам. Підвищення

якості продукції потребує впровадження систем управління якістю, контролю виробничих процесів, удосконалення технологій та використання сучасних методів оцінки задоволеності споживачів. Забезпечення високої якості продукції дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Не менш важливим фактором є розвиток логістичної системи підприємства, яка забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, запасами та каналами постачання. У нестабільному зовнішньому середовищі порушення логістичних ланцюгів може суттєво впливати на діяльність підприємства, знижуючи рівень його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим підприємства повинні оптимізувати логістичні процеси, диверсифікувати постачальників, скорочувати терміни доставки та підвищувати ефективність управління запасами. Розвиток логістичної системи сприяє зниженню витрат і підвищенню рівня обслуговування споживачів.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має рівень цифровізації його діяльності. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати управлінські процеси, підвищити швидкість обробки інформації, покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати виробничу діяльність. Цифрова трансформація підприємства сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню витрат та формуванню нових конкурентних можливостей. Особливо актуальним є впровадження систем управління ресурсами підприємства, електронного документообігу, аналітичних платформ та цифрових каналів збуту.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливого значення набуває формування партнерських відносин підприємства з постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку. Розвиток довгострокового співробітництва дозволяє зменшити рівень невизначеності, забезпечити стабільність постачання ресурсів та розширити можливості реалізації продукції. Крім того, партнерські відносини сприяють обміну інформацією, спільному впровадженню інновацій та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства також передбачає формування ефективної цінової політики. В умовах нестабільності підприємства повинні враховувати зміни витрат, коливання попиту та дії конкурентів при встановленні цін на продукцію. Гнучка цінова політика дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової ситуації, підтримувати обсяги продажу та забезпечувати необхідний рівень прибутковості. При цьому важливо поєднувати цінові інструменти з неціновими методами конкуренції, такими як підвищення якості продукції, покращення сервісу та розвиток бренду підприємства.

Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є також розвиток корпоративної культури підприємства, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу та формуванню інноваційного середовища. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури мають більшу здатність до адаптації, швидше впроваджують зміни та ефективніше реалізують стратегічні цілі. Формування корпоративної культури передбачає розвиток командної роботи, підтримку ініціативності працівників, створення системи мотивації та сприятливого психологічного клімату.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток бренду підприємства та його ділової репутації. Позитивний імідж підприємства підвищує довіру споживачів, сприяє розширенню ринку збуту та забезпечує стабільність попиту на продукцію. Формування бренду передбачає використання маркетингових комунікацій, підвищення якості продукції, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та активну присутність підприємства у цифровому середовищі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища передбачає врахування широкого спектра факторів, серед яких виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні та управлінські. Їх комплексне використання дозволяє підприємству адаптуватися до змін, формувати конкурентні переваги та забезпечувати ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. Водночас

важливим є подальше дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням специфіки галузі, масштабів діяльності та рівня нестабільності зовнішнього середовища, що потребує більш детального аналізу інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Одним із таких інструментів є стратегічне планування, яке забезпечує визначення довгострокових цілей розвитку підприємства, вибір напрямів діяльності та формування системи заходів щодо досягнення конкурентних переваг. У нестабільному зовнішньому середовищі стратегічне планування повинно бути гнучким і передбачати можливість коригування цілей залежно від змін ринкової ситуації. Використання адаптивного стратегічного планування дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність функціонування.

Важливим елементом управління конкурентоспроможністю є також формування системи стратегічного контролю, яка дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Умови нестабільності вимагають постійного моніторингу ключових показників діяльності, серед яких обсяг реалізації продукції, рівень витрат, прибутковість, частка ринку та рівень задоволеності споживачів. Своєчасне виявлення негативних тенденцій дозволяє підприємству оперативно коригувати управлінські рішення та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє розвиток системи комунікацій. Ефективні внутрішні комунікації сприяють швидкому обміну інформацією між підрозділами підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Зовнішні комунікації, у свою чергу, забезпечують ефективну взаємодію підприємства з партнерами, постачальниками та споживачами. Розвиток комунікаційної системи сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню позитивного іміджу підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливим фактором є підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Традиційні ієрархічні структури управління часто не забезпечують необхідної оперативності, тому підприємства переходять до більш гнучких організаційних структур. Децентралізація управління, делегування повноважень та використання командного підходу дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити адаптацію підприємства до змін.

Не менш важливим напрямом є підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства. У сучасних умовах саме споживач визначає вимоги до продукції та послуг, тому підприємства повинні враховувати його потреби при формуванні конкурентної стратегії. Вивчення поведінки споживачів, аналіз рівня їх задоволеності, впровадження програм лояльності та персоналізація пропозиції дозволяють підприємству зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також розвиток інвестиційної діяльності. Інвестиції у модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, розвиток персоналу та маркетингові заходи створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах нестабільності особливо важливо забезпечити раціональний вибір інвестиційних проєктів та оцінку їх ефективності з урахуванням можливих ризиків.

Важливою особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідність забезпечення його економічної стійкості. Підприємство повинно підтримувати оптимальну структуру капіталу, достатній рівень ліквідності та фінансової незалежності. Це дозволяє зменшити вплив негативних факторів зовнішнього середовища та забезпечити стабільність діяльності навіть у кризових умовах.

У сучасних умовах нестабільності важливого значення набуває використання антикризового управління як складової системи забезпечення конкурентоспроможності. Антикризове управління передбачає своєчасне виявлення кризових явищ, розробку заходів щодо їх подолання та відновлення

ефективності діяльності підприємства. Застосування антикризових заходів дозволяє підприємству зберегти конкурентні позиції та забезпечити подальший розвиток.

Крім того, важливим напрямом управління конкурентоспроможністю є розвиток гнучких форм організації діяльності підприємства. Використання аутсорсингу, партнерських мереж, проектного управління та інших сучасних форм організації дозволяє підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність діяльності та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучкість організації діяльності сприяє підвищенню конкурентних можливостей підприємства та забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє також інформаційне забезпечення управління. Наявність достовірної та своєчасної інформації дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, бізнес-аналітики та прогнозування сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню конкурентних переваг.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка охоплює стратегічні, організаційні, економічні та маркетингові інструменти. Така система повинна забезпечувати узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Формування комплексної системи управління конкурентоспроможністю передбачає визначення ключових напрямів розвитку підприємства, оцінку його конкурентних позицій та розробку заходів щодо їх зміцнення. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на системному підході, врахуванні сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, підвищенні адаптивності та гнучкості управління. Реалізація зазначених підходів дозволяє підприємству

своєчасно реагувати на зміни, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства показало, що дана категорія є комплексною характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Конкурентоспроможність має відносний і динамічний характер, оскільки визначається у порівнянні з іншими підприємствами та змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Встановлено, що економічний зміст конкурентоспроможності підприємства розкривається через сукупність виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних та управлінських характеристик діяльності. Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності мають конкурентні переваги, які формуються на основі ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та застосування сучасних методів управління. Значну роль відіграє стратегічна орієнтація підприємства, що передбачає вибір ефективної конкурентної стратегії, здатної забезпечити його розвиток у довгостроковій перспективі.

У процесі дослідження визначено, що формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів віднесено економічні, політико-правові, технологічні, соціальні та галузеві умови функціонування підприємства. Внутрішні фактори включають виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський потенціал підприємства. Взаємодія цих факторів визначає можливості підприємства щодо формування конкурентних переваг і забезпечення стійких позицій на ринку.

Особливу увагу приділено особливостям управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного стратегічного управління, підвищення гнучкості організаційної структури, розвитку інноваційної діяльності та вдосконалення маркетингової політики. Важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності визначено оптимізацію витрат, підвищення якості продукції, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію діяльності підприємства, диверсифікацію виробництва та впровадження системи управління ризиками.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує комплексного підходу, який передбачає системне врахування факторів впливу, формування ефективної конкурентної стратегії та використання сучасних управлінських інструментів. Теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, є основою для подальшого аналізу діяльності досліджуваного підприємства та оцінки рівня його конкурентоспроможності у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЛАД+»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є ТОВ «ВЛАД+», діяльність якого спрямована на виробництво електротехнічної продукції, складання електронних вузлів, виготовлення кабельних з'єднань та постачання телекомунікаційного обладнання. Підприємство функціонує на ринку електронної та електротехнічної продукції, надаючи виробничі та інженерні послуги для українських і міжнародних партнерів. Основними напрямками діяльності підприємства є складання електронних та електротехнічних конструктивних вузлів, виготовлення дрових джгутів і кабельних з'єднань, формування пластмасових деталей під тиском, монтаж компонентів на друкованих платах, а також постачання телекомунікаційного обладнання для операторів зв'язку [38].

Підприємство здійснює виробничу діяльність у різних формах співробітництва, зокрема виробництво продукції з давальницької сировини, виготовлення продукції на власному обладнанні або обладнанні замовника, виробництво тестових і малих серій продукції, а також реалізацію продукції партнерів на території України. Такий підхід дозволяє підприємству працювати з різними категоріями клієнтів та забезпечує гнучкість виробничих процесів. ТОВ «ВЛАД+» було створене у 1998 році фахівцями, які мали значний досвід у розробці та виробництві телекомунікаційного обладнання. На початковому етапі діяльності підприємство спеціалізувалося на продажі, налаштуванні та сервісному обслуговуванні телевізійних і FM передавачів, а також виступало офіційним представником іноземних виробників телекомунікаційного обладнання. З часом підприємство розширило напрями діяльності та розпочало виробництво електромеханічних датчиків і кабельних джгутів для

автомобільної промисловості, що стало важливим етапом розвитку виробничого потенціалу [38].

Подальший розвиток підприємства супроводжувався розширенням виробничих площ, освоєнням нових технологічних процесів та налагодженням співпраці з міжнародними партнерами. Підприємство брало участь у постачанні обладнання для розвитку мереж мобільного зв'язку та цифрового телебачення, а також здійснювало виробництво компонентів для автомобільної галузі та телекомунікаційної інфраструктури. Важливим напрямом діяльності стало виготовлення кабельних систем, електронних вузлів та пластикових деталей для промислових замовників.

На сучасному етапі підприємство виготовляє та постачає різні види датчиків і електротехнічного обладнання, кабельні з'єднання для будівництва систем бездротової зарядки, здійснює монтаж електронних компонентів, лиття пластмасових виробів та складання електротехнічних вузлів. Крім виробничої діяльності, підприємство також надає послуги з монтажу, пайки друкованих плат, виготовлення кабельних джгутів і виконання допоміжних технологічних операцій [38].

Організаційно підприємство має офіс у місті Київ та виробничі потужності, розташовані у місті Тальне Черкаської області, що дозволяє поєднувати управлінські функції з виробничою діяльністю. Така структура сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, логістикою та взаємодією з партнерами [38].

Основними видами продукції підприємства є:

- електронні та електротехнічні вузли;
- кабельні з'єднання та дротові джгути;
- електромеханічні датчики;
- пластикові деталі, виготовлені методом лиття під тиском;
- телекомунікаційне обладнання та комплектуючі;
- вузли для систем бездротової зарядки транспортних засобів.

Діяльність підприємства орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Компанія співпрацює з іноземними партнерами та здійснює виробництво продукції для міжнародних замовників, що свідчить про достатньо високий рівень технічного забезпечення та відповідність продукції сучасним стандартам. Важливою особливістю підприємства є орієнтація на контрактне виробництво та виконання замовлень для промислових партнерів, що дозволяє забезпечувати стабільність завантаження виробничих потужностей.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасних технологій складання електронних компонентів, лиття пластмасових виробів, монтажу електротехнічних вузлів та виготовлення кабельних систем. Застосування таких технологій дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Важливим напрямом розвитку підприємства є розширення співпраці з міжнародними партнерами та освоєння нових сегментів ринку, пов'язаних із виробництвом компонентів для телекомунікаційної галузі, автомобільної промисловості та електротранспорту. Це створює передумови для зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємства. Розширення зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємству диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього попиту та підвищити стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Освоєння нових сегментів ринку також сприяє модернізації виробничих процесів та впровадженню сучасних технологій, що відповідають міжнародним стандартам якості. Участь у міжнародних виробничих проєктах стимулює підприємство до підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення системи управління якістю та оптимізації бізнес-процесів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та розширює можливості для залучення нових партнерів.

Крім того, розвиток співпраці з іноземними замовниками сприяє збільшенню обсягів контрактного виробництва, що забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей підприємства. Виконання замовлень для міжнародних компаній дозволяє отримувати додатковий досвід, впроваджувати сучасні підходи до організації виробництва та підвищувати кваліфікацію персоналу. У результаті підприємство отримує можливість розширювати асортимент продукції, підвищувати якість виробів та зміцнювати свої позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ «ВЛАД+» за останні роки на основі відкритих даних фінансової звітності (табл. 2.1). Аналіз дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень ефективності його діяльності та фінансову стійкість.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «ВЛАД+» за 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2025/2021
	2021	2022	2023	2024	2025	
Дохід, грн	93454,0	247637,0	277113,0	254700,0	246684,0	+153230,0
Чистий прибуток, грн	305,0	17535,0	13441,0	6159,0	4780,0	+4475,0
Активи, грн	15580,0	33952,0	50611,0	34742,0	33251,0	+17671,0
Зобов'язання, грн	718,0	1555,0	5182,0	4470,0	2644,0	+1926,0
Рентабельність, %	0,33	7,08	4,85	2,42	1,94	+1,61

Джерело: систематизовано автором за даними [48]

Дані таблиці свідчать про загальне зростання масштабів діяльності ТОВ «ВЛАД» протягом 2021-2025 років. Обсяг доходу підприємства у 2025 році становив 246684,0 тис. грн, що на 153230,0 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Найбільший рівень доходу спостерігався у 2023 році, після чого у 2024-2025 роках відбулося незначне зниження показника, однак він залишається значно вищим за базовий період. Це свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Чистий прибуток підприємства також має позитивну динаміку порівняно з 2021 роком. У 2025 році прибуток становив 4780,0 тис. грн, що на 4475,0 тис.

грн більше, ніж у 2021 році. Водночас упродовж 2022-2025 років спостерігається поступове зменшення прибутку після його максимального значення у 2022 році. Така тенденція може свідчити про зростання витрат підприємства або зміну структури доходів.

Активи підприємства за досліджуваний період зросли з 15580,0 тис. грн у 2021 році до 33251,0 тис. грн у 2025 році, тобто на 17671,0 тис. грн. Найбільший обсяг активів спостерігався у 2023 році, після чого відбулося їх скорочення у 2024-2025 роках. Це може бути пов'язано з оптимізацією ресурсів або зміною структури майна підприємства.

Зобов'язання підприємства у 2025 році становили 2644,0 тис. грн, що на 1926,0 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Найбільший рівень зобов'язань спостерігався у 2023 році, після чого відбулося їх поступове зменшення. Така тенденція може свідчити про скорочення залучених коштів та покращення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства у 2025 році становила 1,94 %, що на 1,61 процентного пункту більше порівняно з 2021 роком. Водночас після значного зростання у 2022 році спостерігається поступове зниження показника, що пов'язано зі скороченням чистого прибутку при збереженні значних обсягів доходу.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу ТОВ «ВЛАД+» за останні роки (рис. 2.1). Кількість працівників є важливим показником діяльності підприємства, оскільки характеризує масштаби виробництва, рівень ділової активності та кадрову політику. Аналіз зміни чисельності персоналу дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства та оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

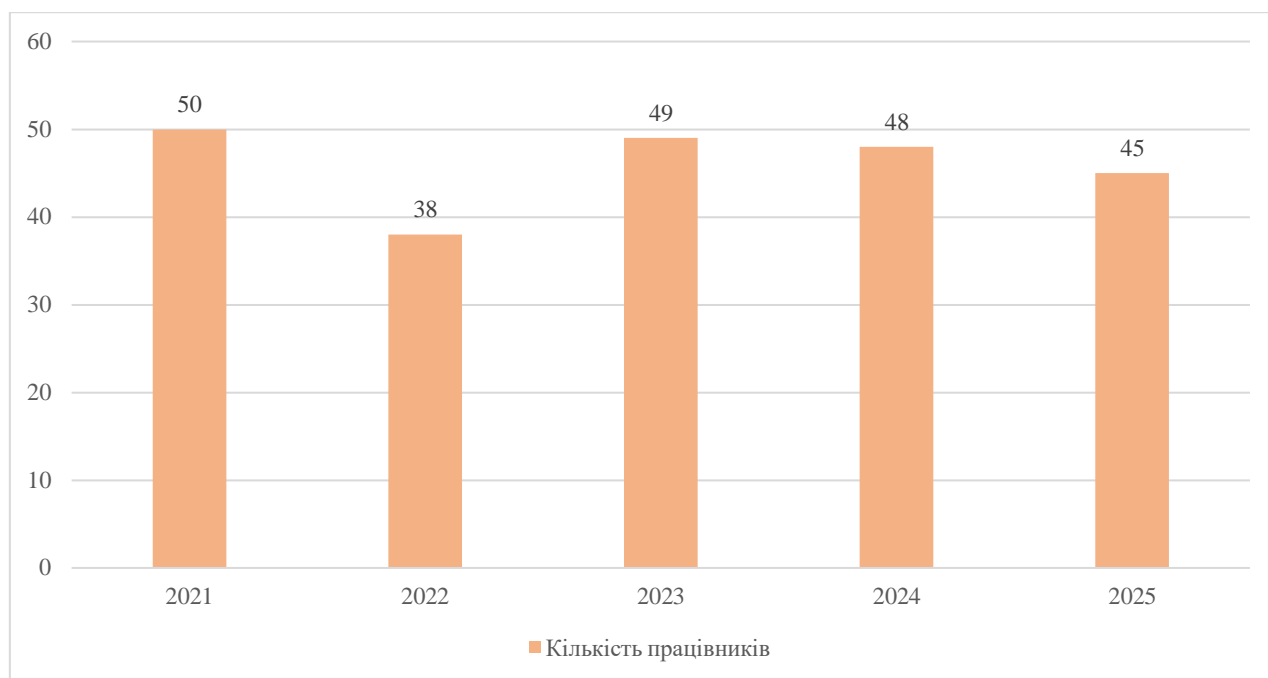


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «ВЛАД+» у 2021–2025 рр.
Джерело: побудовано автором за даними [38;48]

Аналіз діаграми динаміки персоналу ТОВ «ВЛАД+» показує, що у 2021 році чисельність працівників підприємства становила 50 осіб, у 2022 році - 38 осіб, у 2023 році - 49 осіб, у 2024 році - 48 осіб, а за даними звітності за 2025 рік - 45 осіб. Таким чином, у 2022 році відбулося скорочення персоналу на 12 осіб порівняно з 2021 роком, після чого у 2023 році спостерігалось відновлення чисельності працівників майже до попереднього рівня. У 2024-2025 роках чисельність персоналу залишалася відносно стабільною з незначною тенденцією до скорочення [48]

Суттєве зменшення кількості працівників у 2022 році безпосередньо пов'язане з впливом повномасштабного вторгнення та запровадженням воєнного стану в Україні, що спричинило порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів діяльності багатьох підприємств та часткову оптимізацію кадрового складу. Крім того, у цей період державними органами було обмежено доступ до частини публічних реєстрів і даних через воєнний стан, що також підтверджує значний вплив військових подій на господарську діяльність підприємств та економічне середовище загалом.

У 2023 році чисельність персоналу збільшилася до 49 осіб, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та адаптацію до умов воєнного часу. Зростання кількості працівників у цей період узгоджується зі збільшенням обсягів доходу підприємства, що вказує на активізацію господарської діяльності та відновлення виробничих процесів. У 2024 році кількість персоналу дещо зменшилася до 48 осіб, що не є суттєвим відхиленням і характеризує стабілізацію кадрової політики підприємства.

У 2025 році чисельність працівників становила 45 осіб, що на 5 осіб менше порівняно з 2021 роком. Незважаючи на це, загальна динаміка персоналу характеризується відносною стабільністю після різкого скорочення у 2022 році. Це свідчить про адаптацію підприємства до роботи в умовах воєнного стану, оптимізацію чисельності персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення чисельності працівників при збереженні значних обсягів діяльності також може свідчити про вдосконалення організації праці та підвищення продуктивності персоналу.

Важливим етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження динаміки доходу, який характеризує масштаби господарської діяльності та тенденції розвитку підприємства. Аналіз доходу дозволяє оцінити рівень ділової активності, стабільність функціонування підприємства та його позиції на ринку.

За даними фінансової звітності ТОВ «ВЛАД+» дохід підприємства у 2021 році становив 93454,0 тис. грн, у 2022 році - 247637,0 тис. грн, у 2023 році - 277113,0 тис. грн, у 2024 році - 254700,0 тис. грн, а у 2025 році - 246684,0 тис. грн. Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів діяльності підприємства порівняно з базовим роком.

У 2022 році дохід підприємства зріс на 154183,0 тис. грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне розширення обсягів реалізації продукції. У 2023 році зростання доходу продовжилося, і його обсяг досяг максимального значення - 277113,0 тис. грн, що на 295,659% більше ніж у 2021 році. Це

характеризує активізацію діяльності підприємства та розширення ринку збуту продукції.

У 2024 році спостерігається зменшення доходу до 254700,0 тис. грн, що на 22413,0 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. У 2025 році тенденція до зниження доходу зберігається, і його обсяг становить 246684,0 тис. грн, що на 8016,0 тис. грн менше ніж у 2024 році. Незважаючи на це, рівень доходу у 2025 році залишається значно вищим порівняно з 2021 роком, що свідчить про збереження значних обсягів діяльності підприємства.

Наочне представлення зміни доходу підприємства наведено на рис. 2.2.

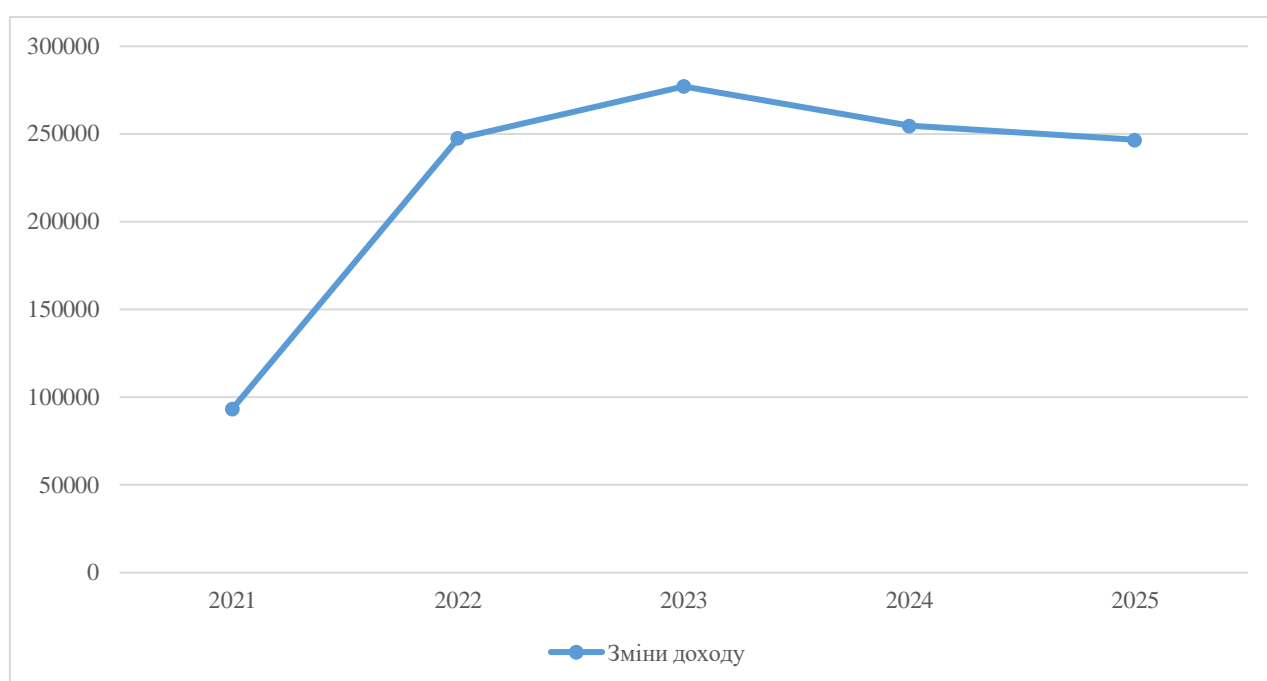


Рис. 2.2 Динаміка доходу ТОВ «ВЛАД+» за 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [38;48]

Проведений аналіз показує, що підприємство демонструє суттєве зростання доходу у 2022-2023 роках, після чого відбулося його незначне скорочення у 2024-2025 роках. Така динаміка може бути пов'язана з впливом зовнішнього середовища, коливанням попиту на продукцію підприємства та зміною обсягів замовлень. Водночас збереження високого рівня доходу у 2024-2025 роках свідчить про стабільність діяльності підприємства та його здатність функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінки фінансового стану підприємства та визначення його можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища доцільно проаналізувати основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «ВЛАД+». Дані показники дозволяють оцінити структуру активів підприємства, рівень ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності. Узагальнення ключових показників фінансового стану підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники оцінки фінансового стану ТОВ «ВЛАД+»

<i>Група показників</i>	<i>Показник</i>	<i>Значення</i>	<i>Економічна характеристика</i>
Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	14,23 %	Характеризує структуру активів підприємства
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	9,73	Відображає здатність покривати поточні зобов'язання
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,09	Визначає рівень залежності від позикових коштів
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-1 826 грн	Характеризує забезпеченість грошовими коштами
Рентабельність	Рентабельність продукції	10,68 %	Відображає ефективність основної діяльності

Джерело: систематизовано автором за даними [48]

Аналіз наведених у таблиці показників свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан ТОВ «ВЛАД+». Частка основних засобів в активах підприємства становить 14,23 %, що характеризує відносно невелику питому вагу необоротних активів. Така структура активів свідчить про мобільність підприємства та значну частку оборотних активів, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Переважання оборотних активів дозволяє підприємству швидше реагувати на зміну попиту, адаптувати виробництво та забезпечувати гнучкість господарської діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 9,73, що значно перевищує нормативне значення. Це свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Високий рівень ліквідності позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки забезпечує фінансову стабільність та можливість оперативно фінансувати поточну діяльність.

Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 1,09, що характеризує низьку залежність підприємства від позикових коштів. Це свідчить про достатній рівень фінансової автономії підприємства та зменшення ризиків втрати фінансової стійкості. В умовах нестабільного зовнішнього середовища така ситуація є позитивною, оскільки підприємство має можливість здійснювати діяльність переважно за рахунок власних ресурсів.

Показник поточної платоспроможності має від'ємне значення та становить 1826 грн, що свідчить про незначний дефіцит грошових коштів у певний момент часу. Водночас дане значення не є критичним з огляду на високий рівень ліквідності підприємства. Така ситуація може бути пов'язана з тимчасовими розривами між надходженням коштів та здійсненням платежів.

Рентабельність продукції становить 10,68 %, що свідчить про прибутковість основної діяльності підприємства. Такий рівень показника характеризує ефективність виробничої діяльності та здатність підприємства формувати прибуток. В умовах нестабільного зовнішнього середовища достатній рівень рентабельності є важливим чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показників фінансового стану ТОВ «ВЛАД+» свідчить про високий рівень ліквідності, достатню фінансову стійкість та прибутковість діяльності підприємства. Отримані результати підтверджують наявність фінансових передумов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Проведення такого аналізу дозволяє визначити можливості розвитку підприємства, виявити потенційні загрози та оцінити наявний ресурсний потенціал. В умовах нестабільного зовнішнього середовища значення даного аналізу зростає, оскільки підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін економічної ситуації, коливань попиту, технологічних змін та посилення конкуренції [43].

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, що формуються поза межами підприємства та безпосередньо впливають на його діяльність. До таких факторів належать економічні, політико-правові, соціальні, технологічні та ринкові умови функціонування. У сучасних умовах діяльність підприємств України відбувається під впливом воєнного стану, змін логістичних ланцюгів, коливань валютного курсу, інфляційних процесів та трансформації ринків збуту. Зазначені фактори суттєво впливають на можливості підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності та потребують постійного моніторингу [31].

Для підприємства ТОВ «ВЛАД+» особливого значення набувають зовнішні фактори, пов'язані з функціонуванням ринку електротехнічної продукції, контрактного виробництва та телекомунікаційного обладнання. Попит на продукцію підприємства залежить від розвитку телекомунікаційної галузі, автомобільної промисловості, електротранспорту та промислового виробництва. Розширення використання електронних компонентів, автоматизація виробництва та розвиток цифрових технологій створюють додаткові можливості для зростання підприємства.

Водночас нестабільність зовнішнього середовища створює певні загрози для діяльності підприємства. До них належать зростання вартості матеріалів і комплектуючих, порушення логістичних зв'язків, коливання валютного курсу,

а також посилення конкуренції на ринку контрактного виробництва. Крім того, значний вплив на діяльність підприємства має залежність від зовнішніх замовників та обсягів контрактного виробництва, що зумовлює необхідність диверсифікації клієнтської бази.

Внутрішнє середовище підприємства визначається його ресурсним потенціалом, організаційною структурою, виробничими можливостями, кадровим забезпеченням та фінансовим станом. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, які впливають на рівень його конкурентоспроможності. Для ТОВ «ВЛАД+» важливими складовими внутрішнього середовища є виробничі потужності, досвід виконання контрактного виробництва, наявність кваліфікованого персоналу та співпраця з міжнародними партнерами.

Виробничий потенціал підприємства базується на можливостях складання електронних вузлів, виготовлення кабельних з'єднань, лиття пластикових деталей та виконання монтажних робіт. Наявність таких виробничих можливостей дозволяє підприємству виконувати замовлення різної складності та швидко адаптуватися до потреб замовників. Водночас гнучкість виробничих процесів створює передумови для розширення асортименту продукції та освоєння нових сегментів ринку.

Важливим елементом внутрішнього середовища є кадровий потенціал підприємства. Аналіз чисельності персоналу показав відносну стабільність кадрового складу, що свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства. Кваліфікований персонал дозволяє підприємству забезпечувати необхідний рівень якості продукції та ефективно реалізовувати виробничі завдання.

Фінансовий стан підприємства також є важливою складовою внутрішнього середовища. Проведений аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності свідчить про наявність достатніх фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства. Це створює

передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [48].

Для систематизації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВЛАД+», який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ВЛАД+»

<p><i>Сильні сторони (Strengths)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи на ринку контрактного виробництва; - наявність виробничих потужностей для різних технологічних процесів; - гнучкість виробництва (дрібні, тестові та серійні замовлення); - співпраця з міжнародними партнерами; - достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості 	<p><i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - залежність від зовнішніх замовників; - відносно невелика чисельність персоналу; - коливання фінансових результатів (прибутку); - висока залежність від імпортованих комплектуючих; - обмежена диверсифікація ринків збуту.
<p><i>Можливості (Opportunities)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту (ЄС, міжнародні ринки); - зростання попиту на електронні компоненти та електротранспорт; - розвиток телекомунікаційної та автомобільної галузей; - впровадження нових технологій виробництва; - залучення нових довгострокових контрактів 	<p><i>Загрози (Threats)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища; - коливання валютного курсу та інфляція; - порушення логістичних ланцюгів постачання; - посилення конкуренції на ринку контрактного виробництва; - зростання вартості сировини та енергоносіїв

Джерело: сформовано автором за даним підприємства [38]

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ВЛАД+» свідчить про наявність у підприємства значного виробничого та організаційного потенціалу, що базується на гнучкості виробництва, досвіді роботи у сфері контрактного виготовлення та співпраці з міжнародними партнерами. Сильні сторони підприємства формують основу його конкурентних переваг, зокрема здатність виконувати різні типи замовлень та адаптуватися до потреб ринку. Водночас

підприємство має ряд внутрішніх слабких сторін, серед яких варто відзначити залежність від зовнішніх замовників, обмежену диверсифікацію ринків збуту та коливання фінансових результатів. Це знижує рівень стабільності діяльності та підвищує чутливість до змін зовнішнього середовища.

Можливості розвитку підприємства пов'язані насамперед із розширенням міжнародних ринків, зростанням попиту на електронні компоненти та розвитком суміжних галузей, таких як телекомунікації, автомобілебудування та електротранспорт. Реалізація цих можливостей може суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Основними загрозами для діяльності підприємства є нестабільність зовнішнього середовища, воєнні ризики, коливання валютного курсу, інфляція та посилення конкуренції. Ці фактори потребують постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень.

Для систематизації результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно узагальнити основні складові ресурсного потенціалу підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика внутрішнього середовища ТОВ «ВЛАД+»

<i>Складова внутрішнього середовища</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Виробничий потенціал	Наявність обладнання для складання електронних вузлів, кабельних систем, лиття пластикових деталей, монтажних робіт	Забезпечує гнучкість виробництва та можливість виконання різних типів замовлень
Технологічні можливості	Використання сучасних виробничих процесів у сфері електроніки та електротехніки	Підвищує якість продукції та відповідність вимогам замовників
Трудові ресурси	Кваліфікований персонал, відносно стабільна чисельність працівників	Забезпечує стабільність виробничих процесів і якість виконання робіт

<i>Складова внутрішнього середовища</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Фінансовий стан	Достатній рівень ліквідності та рентабельності, коливання прибутку	Дозволяє фінансувати діяльність, але потребує оптимізації витрат
Організаційна структура	Налагоджена взаємодія між підрозділами підприємства	Підвищує оперативність управлінських рішень
Управлінські процеси	Управлінські процеси	Управлінські процеси

Джерело: сформовано автором за даним підприємства [38]

Проведене узагальнення внутрішнього середовища ТОВ «ВЛАД+» свідчить про наявність у підприємства достатньо розвинуеного ресурсного потенціалу, який є основою його функціонування та формування конкурентних переваг. Найбільш сильними сторонами є виробнича гнучкість, технологічні можливості та наявність кваліфікованого персоналу, що дозволяє підприємству виконувати широкий спектр замовлень та адаптуватися до вимог ринку.

Фінансовий стан підприємства загалом є стабільним, однак потребує подальшої оптимізації у частині управління витратами та стабілізації прибутковості. Організаційна структура та управлінські процеси забезпечують належний рівень координації діяльності, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «ВЛАД+» можна охарактеризувати як достатньо сприятливе для розвитку, однак із необхідністю подальшого удосконалення фінансового та управлінського механізмів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш точної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища доцільно провести PEST-аналіз із використанням бальної оцінки (табл. 2.5). Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – незначний вплив, 3 – середній вплив, 5 – значний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВЛАД+» з бальною оцінкою

<i>Група факторів</i>	<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Оцінка впливу, бали</i>	<i>Загальні бали</i>
Політичні	Воєнний стан в Україні	Порушення логістики, нестабільність діяльності	5	4
	Державне регулювання бізнесу	Вплив на умови господарської діяльності	3	
	Євроінтеграційні процеси	Розширення ринків збуту	4	
Економічні	Інфляція	Зростання витрат підприємства	4	4,33
	Коливання валютного курсу	Вплив на імпорتنі комплектуючі	5	
	Зміна попиту на продукцію	Вплив на обсяги реалізації	4	
Соціальні	Міграція робочої сили	Дефіцит кадрів	3	3
	Рівень кваліфікації персоналу	Вплив на якість продукції	4	
	Демографічні зміни	Вплив на трудові ресурси	2	
Технологічні	Розвиток електронних технологій	Розширення можливостей виробництва	4	3,67
	Автоматизація виробництва	Підвищення ефективності діяльності	3	
	Інновації у телекомунікаційній галузі	Нові напрями діяльності	4	

Джерело: сформовано автором

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ВЛАД+» мають економічні фактори (4,33 бали), що пов'язано з коливанням валютного курсу, інфляційними процесами та змінами попиту на продукцію підприємства. Високий рівень впливу мають також політичні фактори (4,0 бали), серед яких ключову роль відіграє воєнний стан, що впливає на логістичні процеси та стабільність діяльності підприємства.

Технологічні фактори мають достатньо значний вплив (3,67 бали), що пов'язано з розвитком електронних технологій та автоматизацією виробництва.

Це створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення напрямів діяльності.

Соціальні фактори мають середній рівень впливу (3,0 бали), однак вони також відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Міграція робочої сили та зміни на ринку праці впливають на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.

Важливим етапом аналізу зовнішнього середовища підприємства є дослідження конкурентного середовища, що дозволяє визначити позиції підприємства на ринку, оцінити рівень конкуренції та виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності. ТОВ «ВЛАД+» здійснює діяльність у сфері контрактного виробництва електроніки, кабельних збірок та електротехнічних компонентів, тому його конкурентами виступають підприємства України, що працюють у галузі електронного контрактного виробництва та виготовлення електротехнічної продукції.

Для систематизації інформації про основних конкурентів підприємства проведемо порівняльний аналіз у табл. 2.6. Аналіз здійснено на основі відкритих даних про діяльність підприємств, їх виробничі можливості та позиції на ринку.

Таблиця 2.6

Аналіз основних конкурентів ТОВ «ВЛАД+» на ринку України

<i>Підприємство</i>	<i>Основний вид діяльності</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Конкурентна позиція</i>
ТОВ «ВЛАД+»	Контрактне виробництво електроніки, кабельні збірки	Гнучкість виробництва, міжнародні замовники, стабільні фінансові показники	Обмежена диверсифікація клієнтів	Середня
ТОВ «ЕЛМІЗ»	Виробництво електротехнічних виробів	Виробничі потужності, досвід роботи	Обмежена спеціалізація	Середня
ТОВ «Електроконтакт Україна»	Кабельні системи та електронні компоненти	Велике виробництво, міжнародні контракти	Менша гнучкість виробництва	Висока

<i>Підприємство</i>	<i>Основний вид діяльності</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Конкурентна позиція</i>
ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»	Виробництво кабельних мереж для автомобільної галузі	Великий масштаб виробництва, стабільні замовлення	Вузька галузева спеціалізація	Висока
ТОВ «SE Bordnetze Україна»	Кабельні системи для автопрому	Сучасні технології, великі виробничі обсяги	Висока залежність від автопрому	Висока

Джерело: систематизовано автором за даними [12;38]

Аналіз таблиці показує, що ринок контрактного виробництва електроніки та кабельних систем в Україні характеризується високим рівнем концентрації. Найбільші частки ринку займають великі підприємства, орієнтовані на автомобільну промисловість та масове виробництво кабельних систем. Вони мають значні виробничі потужності, стабільні міжнародні контракти та фінансові ресурси, що забезпечує їм сильні конкурентні позиції.

Частка ринку ТОВ «ВЛАД+» є відносно невеликою та становить приблизно 3-5 %, що відповідає сегменту середніх підприємств контрактного виробництва. Водночас підприємство займає власну нішу, орієнтуючись на гнучке виробництво, дрібносерійні замовлення та індивідуальні проекти. Це дозволяє йому конкурувати з великими виробниками за рахунок швидкості виконання замовлень та адаптивності виробництва.

Основною конкурентною перевагою ТОВ «ВЛАД+» є можливість працювати у сегменті малих та середніх партій продукції, де великі підприємства мають обмежену гнучкість. Водночас невелика частка ринку свідчить про необхідність розширення клієнтської бази та активізації маркетингової діяльності.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та дослідження конкурентного середовища дозволили комплексно оцінити умови функціонування ТОВ «ВЛАД+». Встановлено, що підприємство має достатній виробничий та фінансовий потенціал, однак функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої конкуренції.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» базується на результатах аналізу фінансових показників діяльності підприємства, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналізу та оцінки конкурентного середовища. Це важливий етап дослідження, що дозволяє визначити його позиції на ринку, виявити конкурентні переваги та встановити напрями подальшого розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища об'єктивна оцінка конкурентоспроможності набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати ефективну стратегію діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується сукупністю показників, які відображають ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості, якість продукції, технологічні можливості, ринкові позиції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ВЛАД+» оцінка конкурентоспроможності є особливо актуальною з огляду на функціонування у сфері контрактного виробництва електроніки, де конкуренція визначається технологічним рівнем виробництва, гнучкістю виконання замовлень та ефективністю управління ресурсами.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий потенціал, стабільний фінансовий стан та можливості для розширення діяльності. Водночас на конкурентоспроможність ТОВ «ВЛАД+» впливають фактори нестабільності зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, валютні ризики, зміни логістичних ланцюгів та посилення конкуренції. Це зумовлює необхідність комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства із використанням системи показників.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» доцільно використати інтегральний підхід, який передбачає аналіз груп показників, що характеризують фінансову діяльність, виробничий потенціал, ринкові позиції та

ефективність управління підприємством. Такий підхід дозволяє сформувати узагальнену оцінку конкурентоспроможності та визначити сильні й слабкі сторони діяльності підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно виділити такі групи показників оцінки конкурентоспроможності, які наведені на рис. 2.3.

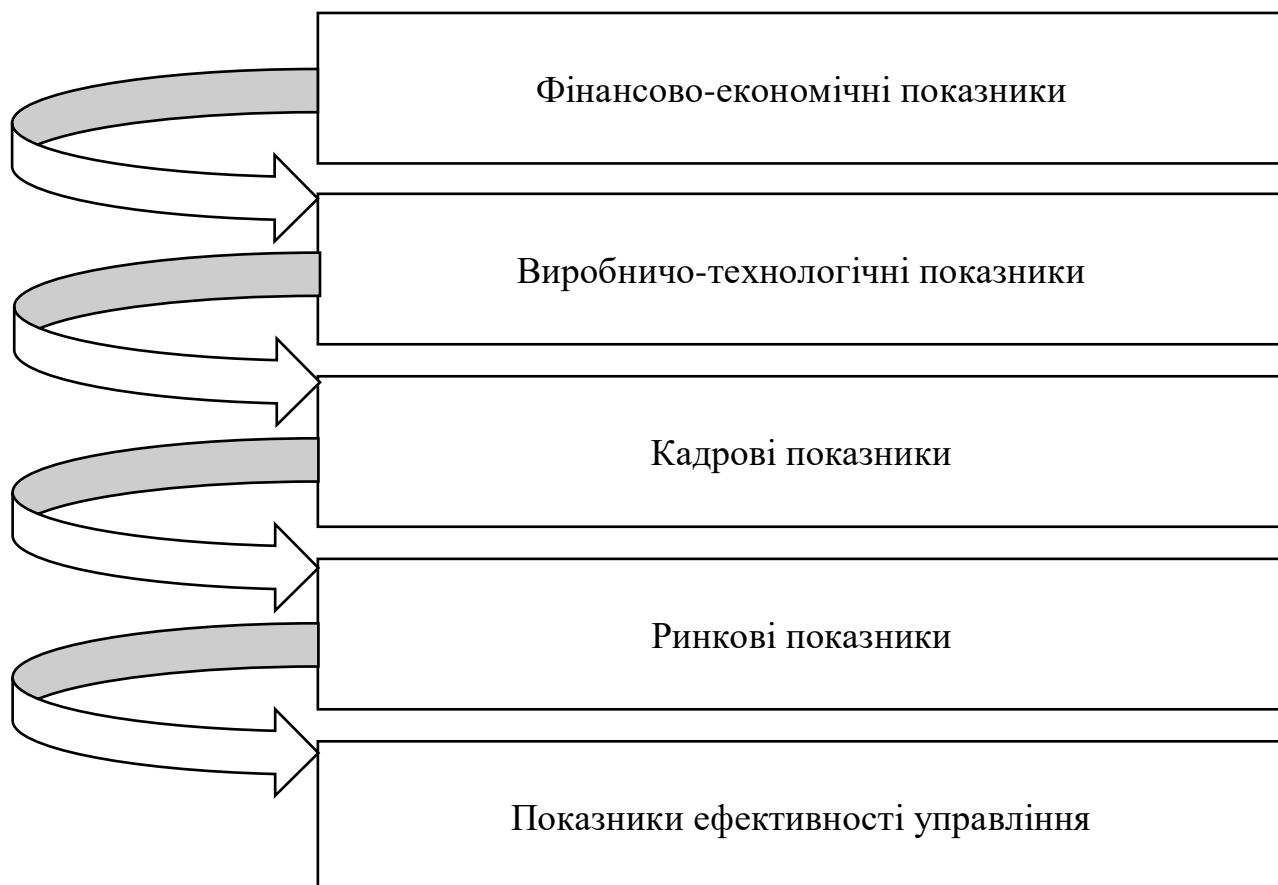


Рис. 2.3. Основні показники оцінки конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано автором за даними [12]

Оцінка фінансово-економічних показників дозволяє визначити рівень прибутковості діяльності підприємства, його ліквідність та фінансову стійкість. Дані показники характеризують здатність підприємства фінансувати власну діяльність та забезпечувати стабільний розвиток. Виробничо-технологічні показники відображають рівень технічного оснащення підприємства, гнучкість виробництва та можливість виконання замовлень різної складності. Кадрові показники характеризують забезпеченість підприємства трудовими ресурсами,

рівень кваліфікації персоналу та ефективність використання трудового потенціалу. Ринкові показники дозволяють оцінити позиції підприємства на ринку, частку ринку та рівень конкурентного тиску. Показники ефективності управління характеризують організаційну структуру підприємства, швидкість прийняття управлінських рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища [12].

Для проведення інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» доцільно сформулювати систему показників, що відображають основні аспекти діяльності підприємства: фінансовий стан, ринкові позиції, виробничий потенціал та адаптивність до змін зовнішнього середовища. На основі попередньо проведеного аналізу визначимо ключові критерії оцінки та здійснимо їх бальне оцінювання.

Оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою, де 1 бал - низький рівень показника, 3 бали - середній рівень, 5 балів - високий рівень конкурентоспроможності. Узагальнені результати оцінки наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»

<i>Група показників</i>	<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Бали</i>
Фінансово-економічні	Рентабельність продукції	10,68 %, стабільна прибутковість	4
	Коефіцієнт ліквідності	9,73, високий рівень платоспроможності	5
	Фінансова стійкість	Низька залежність від позикових коштів	4
Ринкові	Частка ринку	3–5 %, середня позиція	3
	Конкурентна позиція	Сегмент контрактного виробництва	3
Виробничі	Гнучкість виробництва	Виконання різних типів замовлень	5
	Технологічні можливості	Контрактне виробництво електроніки	4
Кадрові	Кваліфікація персоналу	Стабільний кадровий склад	4
Управлінські	Адаптивність до змін	Робота в умовах нестабільності	4
Інтегральний показник конкурентоспроможності, середнє арифметичне значення			4

Джерело: розраховано автором

Отриманий інтегральний показник конкурентоспроможності дорівнює 4,0 бали, що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+». Найвищі оцінки отримали показники ліквідності та гнучкості виробництва, що підтверджує сильні позиції підприємства у сфері контрактного виробництва електроніки. Високий рівень платоспроможності забезпечує фінансову стабільність діяльності, а гнучкість виробництва дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну попиту.

Водночас нижчі оцінки отримали ринкові показники, зокрема частка ринку та конкурентна позиція. Це пояснюється тим, що підприємство займає нішу середніх виробників і поступається великим підприємствам за масштабами виробництва. Незважаючи на це, підприємство має можливість зміцнення конкурентних позицій за рахунок розширення клієнтської бази та освоєння нових сегментів ринку.

Для наочності результатів оцінки конкурентоспроможності доцільно представити середні значення показників у вигляді узагальнюючої таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Узагальнена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» за групами показників

<i>Група показників</i>	<i>Середня оцінка, бали</i>	<i>Рівень конкурентоспроможності</i>	<i>Характеристика</i>
Фінансові	4,33	Високий	Стабільний фінансовий стан та висока ліквідність
Ринкові	3,00	Середній	Невелика частка ринку, обмежена клієнтська база
Виробничі	4,50	Високий	Гнучкість виробництва та технологічні можливості
Кадрові	4,00	Достатній	Кваліфікований та стабільний персонал
Управлінські	4,00	Достатній	Адаптивність до змін зовнішнього середовища

Джерело: розраховано автором

Аналіз узагальнених показників конкурентоспроможності свідчить, що ТОВ «ВЛАД+» має достатньо високий рівень конкурентоспроможності за більшістю напрямів діяльності. Найвищі значення отримали виробничі

показники, що підтверджує наявність у підприємства значного технологічного потенціалу та можливості виконання різних типів замовлень. Гнучкість виробництва дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну попиту та адаптуватися до умов нестабільного зовнішнього середовища. Фінансові показники також характеризуються високим рівнем, що свідчить про стабільність діяльності підприємства та його здатність фінансувати власний розвиток. Високий рівень ліквідності забезпечує платоспроможність підприємства, а позитивний рівень рентабельності підтверджує ефективність господарської діяльності. Кадрові та управлінські показники мають достатній рівень, що пояснюється стабільністю персоналу, наявністю кваліфікованих працівників та ефективною організацією управління. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність виробничих процесів та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Найнижчий рівень конкурентоспроможності спостерігається за ринковими показниками, що пов'язано з відносно невеликою часткою ринку та обмеженою диверсифікацією клієнтської бази. Це свідчить про необхідність активізації діяльності підприємства у напрямі розширення ринків збуту, залучення нових замовників та підвищення конкурентних позицій.

З урахуванням отриманих результатів інтегральної оцінки виникає необхідність визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою відповідної шкали оцінювання. Використання такої шкали дає змогу здійснити інтерпретацію розрахованого інтегрального показника та віднести підприємство до певного рівня конкурентних позицій на ринку. Для цього доцільно застосувати шкалу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, наведену у табл. 2.9. Застосування даного підходу дозволяє не лише узагальнити результати проведених розрахунків, але й визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити стабільність його ринкових позицій та встановити необхідність подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю. Крім того, використання інтегральної шкали створює основу для обґрунтування напрямів

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9

Шкала оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

<i>Інтервал значень інтегрального показника</i>	<i>Рівень конкурентоспроможності</i>	<i>Характеристика</i>
0 – 1,5	Низький	Підприємство має слабкі конкурентні позиції
1,6 – 2,5	Нижче середнього	Потребує суттєвого підвищення конкурентоспроможності
2,6 – 3,5	Середній	Підприємство має нестійкі конкурентні позиції
3,6 – 4,5	Достатній	Стабільні конкурентні позиції на ринку
4,6 – 5,0	Високий	Сильні конкурентні переваги

Джерело: розроблено автором

Відповідно до проведених розрахунків інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» становить 4,0 бали, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності. Це означає, що підприємство має стабільні позиції на ринку, сформований виробничий потенціал та фінансові можливості для подальшого розвитку.

Отриманий результат підтверджує, що підприємство здатне ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Високі значення фінансових та виробничих показників забезпечують стійкість діяльності підприємства, тоді як середній рівень ринкових показників вказує на необхідність розширення ринкової присутності.

З урахуванням проведеної оцінки можна визначити сильні та проблемні аспекти конкурентоспроможності підприємства. До сильних сторін належать гнучкість виробництва, достатній рівень ліквідності, фінансова стабільність та кваліфікований персонал. Водночас проблемними аспектами залишаються відносно невелика частка ринку, обмежена клієнтська база та залежність від окремих замовників.

Таким чином, проведена оцінка показала, що ТОВ «ВЛАД+» має достатній рівень конкурентоспроможності та стабільні позиції на ринку контрактного виробництва електроніки. Водночас існує необхідність підвищення ринкової активності підприємства та розширення масштабів діяльності. Це створює передумови для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВЛАД+», його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та його позиції на ринку контрактного виробництва електроніки.

Аналіз основних показників діяльності підприємства засвідчив відносну стабільність його фінансового стану, наявність прибуткової діяльності та достатній рівень ліквідності. Водночас встановлено коливання фінансових результатів у динаміці, що свідчить про вплив нестабільного зовнішнього середовища на результати господарювання. Рентабельність продукції на рівні 10,68 % підтверджує ефективність основної діяльності підприємства.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища показало, що підприємство функціонує в умовах високого рівня невизначеності, зумовленого воєнним станом, коливанням валютного курсу та змінами логістичних ланцюгів. Разом з тим ТОВ «ВЛАД+» має достатній виробничий потенціал, гнучку організацію виробництва та кваліфікований персонал, що створює передумови для адаптації до змін ринку.

SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких гнучкість виробництва, наявність міжнародних замовників та стабільний фінансовий стан. Основними слабкими сторонами є обмежена частка ринку та залежність від окремих клієнтів. Можливості розвитку пов'язані з розширенням ринків збуту та зростанням попиту на електронну продукцію, тоді як загрози формуються через посилення конкуренції та макроекономічну нестабільність.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство функціонує у висококонкурентному сегменті ринку, де домінують великі виробники з високими обсягами виробництва. Частка ТОВ «ВЛАД+» становить близько 3-5 %, що відповідає позиції середнього виробника, однак підприємство має

конкурентні переваги у вигляді гнучкості та можливості виконання індивідуальних замовлень.

Оцінка рівня конкурентоспроможності засвідчила, що інтегральний показник підприємства становить 4,0 бали, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності. Це свідчить про стабільні ринкові позиції підприємства та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що ТОВ «ВЛАД+» має достатній рівень конкурентоспроможності, однак потребує подальшого зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та підвищення стійкості до впливу зовнішніх факторів. Отримані висновки є основою для формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах господарювання формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною передумовою його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Особливої актуальності стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, змінами попиту та коливанням економічних показників. За таких умов підприємства повинні не лише реагувати на зміни, але й формувати довгострокові конкурентні переваги [6].

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+» повинно базуватися на результатах проведеного у попередньому розділі аналізу діяльності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінки рівня конкурентоспроможності. Отримані результати свідчать, що підприємство має достатній виробничий потенціал, високий рівень ліквідності та гнучкість виробництва, однак потребує зміцнення ринкових позицій і розширення клієнтської бази.

Важливим етапом формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є визначення стратегічних цілей розвитку. Для ТОВ «ВЛАД+» такими цілями можуть бути підвищення частки ринку, розширення асортименту продукції, залучення нових замовників, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості. Досягнення зазначених цілей дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільність діяльності [6].

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, стратегія управління конкурентоспроможністю повинна бути орієнтована на використання його

ключових конкурентних переваг. До таких переваг належать гнучкість виробництва, можливість виконання дрібносерійних та індивідуальних замовлень, наявність кваліфікованого персоналу та співпраця з міжнародними партнерами. Використання зазначених переваг дозволить підприємству зміцнити позиції у сегменті контрактного виробництва електроніки.

Важливим елементом формування стратегії є врахування впливу зовнішніх факторів. Проведений PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні фактори, зокрема воєнний стан, інфляційні процеси та коливання валютного курсу. У зв'язку з цим стратегія управління конкурентоспроможністю повинна передбачати підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, диверсифікацію ринків збуту та оптимізацію витрат.

До основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» доцільно віднести розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення взаємодії з клієнтами. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільність діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Стратегія розширення ринків збуту передбачає залучення нових замовників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зважаючи на відносно невелику частку ринку підприємства, що становить близько 3-5 %, даний напрям є одним із ключових для підвищення конкурентоспроможності. Розширення клієнтської бази дозволить збільшити обсяги виробництва, підвищити рівень завантаження виробничих потужностей та зменшити залежність від окремих замовників.

Наступним стратегічним напрямом є удосконалення виробничої діяльності підприємства. Враховуючи, що однією з основних конкурентних переваг ТОВ «ВЛАД+» є гнучкість виробництва, доцільно розвивати можливості виконання складних та індивідуальних замовлень. Це дозволить підприємству працювати у сегменті контрактного виробництва, де вимоги до

якості та швидкості виконання замовлень є визначальними факторами конкурентоспроможності.

Важливим елементом стратегії є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Раціональне використання виробничих потужностей, оптимізація витрат та підвищення продуктивності праці сприятимуть зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня прибутковості. Це дозволить підприємству формувати додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Окрему увагу слід приділити розвитку взаємодії з клієнтами. Формування довгострокових партнерських відносин із замовниками дозволить забезпечити стабільність обсягів виробництва та зменшити ризики втрати ринку. Важливими заходами у цьому напрямі є підвищення якості продукції, скорочення термінів виконання замовлень та вдосконалення сервісного обслуговування.

Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ

«ВЛАД+»

<i>Стратегічний напрям</i>	<i>Зміст напрямку</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Розширення ринків збуту	Пошук нових клієнтів, вихід на нові сегменти ринку, розвиток міжнародної співпраці	Збільшення частки ринку та обсягів реалізації
Удосконалення виробничої діяльності	Підвищення гнучкості виробництва, освоєння нових видів продукції	Зростання конкурентних переваг підприємства
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці	Зниження собівартості продукції
Розвиток взаємодії з клієнтами	Формування довгострокових партнерських відносин	Стабілізація обсягів замовлень
Підвищення адаптивності до змін середовища	Диверсифікація діяльності, гнучкість управління	Зменшення впливу зовнішніх ризиків

Джерело: сформовано автором

Представлені у таблиці стратегічні напрями формують основу для розробки стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+». Їх реалізація дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку контрактного виробництва електроніки та підвищити ефективність діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів є розширення ринків збуту, що обумовлено необхідністю збільшення частки ринку підприємства. Залучення нових клієнтів та розвиток співпраці з міжнародними партнерами сприятиме підвищенню обсягів виробництва та зростанню доходів підприємства. Це також дозволить зменшити залежність від окремих замовників та підвищити стабільність діяльності.

Удосконалення виробничої діяльності передбачає підвищення рівня технологічності виробництва та освоєння нових напрямів діяльності. Враховуючи спеціалізацію підприємства у сфері контрактного виробництва електроніки, важливим є розширення можливостей виготовлення продукції для різних галузей, зокрема телекомунікаційної та електротехнічної. Підвищення ефективності використання ресурсів сприятиме зниженню витрат підприємства та підвищенню рівня рентабельності. Раціональне використання виробничих потужностей та оптимізація витрат дозволять підвищити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його розвиток [7].

Важливим напрямом формування стратегії управління конкурентоспроможністю є підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Це передбачає гнучкість управлінських рішень, диверсифікацію діяльності та розвиток нових напрямів виробництва. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зменшити вплив нестабільності зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Для визначення пріоритетності реалізації запропонованих стратегічних напрямів доцільно здійснити їх оцінку за ступенем впливу на конкурентоспроможність підприємства та можливістю практичної реалізації.

Такий підхід дозволить виділити першочергові заходи, реалізація яких забезпечить найбільший ефект для підвищення конкурентних позицій ТОВ «ВЛАД+».

Таблиця 3.2

Оцінка пріоритетності стратегічних напрямів підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»

<i>Стратегічний напрям</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність (1-5)</i>	<i>Можливість реалізації (1-5)</i>	<i>Загальна оцінка</i>	<i>Пріоритет</i>
Розширення ринків збуту	5	4	9	Високий
Удосконалення виробничої діяльності	4	4	8	Високий
Підвищення ефективності використання ресурсів	4	5	9	Високий
Розвиток взаємодії з клієнтами	3	5	8	Середній
Підвищення адаптивності до змін середовища	5	3	8	Середній

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінювання встановлено, що найбільш пріоритетними напрямами підвищення конкурентоспроможності підприємства є розширення ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація цих заходів дозволить збільшити частку ринку підприємства, підвищити обсяги виробництва та забезпечити зростання фінансових результатів діяльності. Високий пріоритет також має удосконалення виробничої діяльності підприємства, що передбачає підвищення гнучкості виробництва та освоєння нових видів продукції. Це дозволить підприємству розширити сферу діяльності та підвищити рівень технологічної конкурентоспроможності.

Розвиток взаємодії з клієнтами та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища мають середній рівень пріоритетності, однак їх

реалізація є важливою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Формування довгострокових партнерських відносин із замовниками сприятиме стабільності діяльності підприємства, а підвищення адаптивності дозволить зменшити вплив зовнішніх ризиків.

Формування моделі стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+» доцільно здійснювати з урахуванням визначених пріоритетних напрямів, які передбачають підвищення ринкової активності, удосконалення виробничої діяльності та забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Така стратегія повинна бути спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства у сфері контрактного виробництва електроніки.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на поєднанні внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми ринковими умовами. З одного боку, підприємство має достатній виробничий потенціал, кваліфікований персонал та високий рівень фінансової стабільності. З іншого боку, ринок контрактного виробництва електроніки характеризується зростанням попиту на індивідуальні рішення, що створює додаткові можливості для розвитку підприємства [47].

З урахуванням зазначених умов сформовано модель стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+», яка відображає взаємозв'язок між зовнішніми умовами діяльності, внутрішніми можливостями підприємства, стратегічною метою, ключовими напрямками розвитку та очікуваними результатами реалізації стратегії (рис. 3.1).

Розроблена модель передбачає, що вихідними елементами формування стратегії є вплив нестабільного зовнішнього середовища та наявний внутрішній потенціал підприємства. На їх основі визначається стратегічна мета, яка полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та зміцненні його позицій на ринку контрактного виробництва електроніки. Досягнення зазначеної мети забезпечується реалізацією стратегічних напрямів розвитку підприємства, серед

яких розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток взаємодії з клієнтами та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

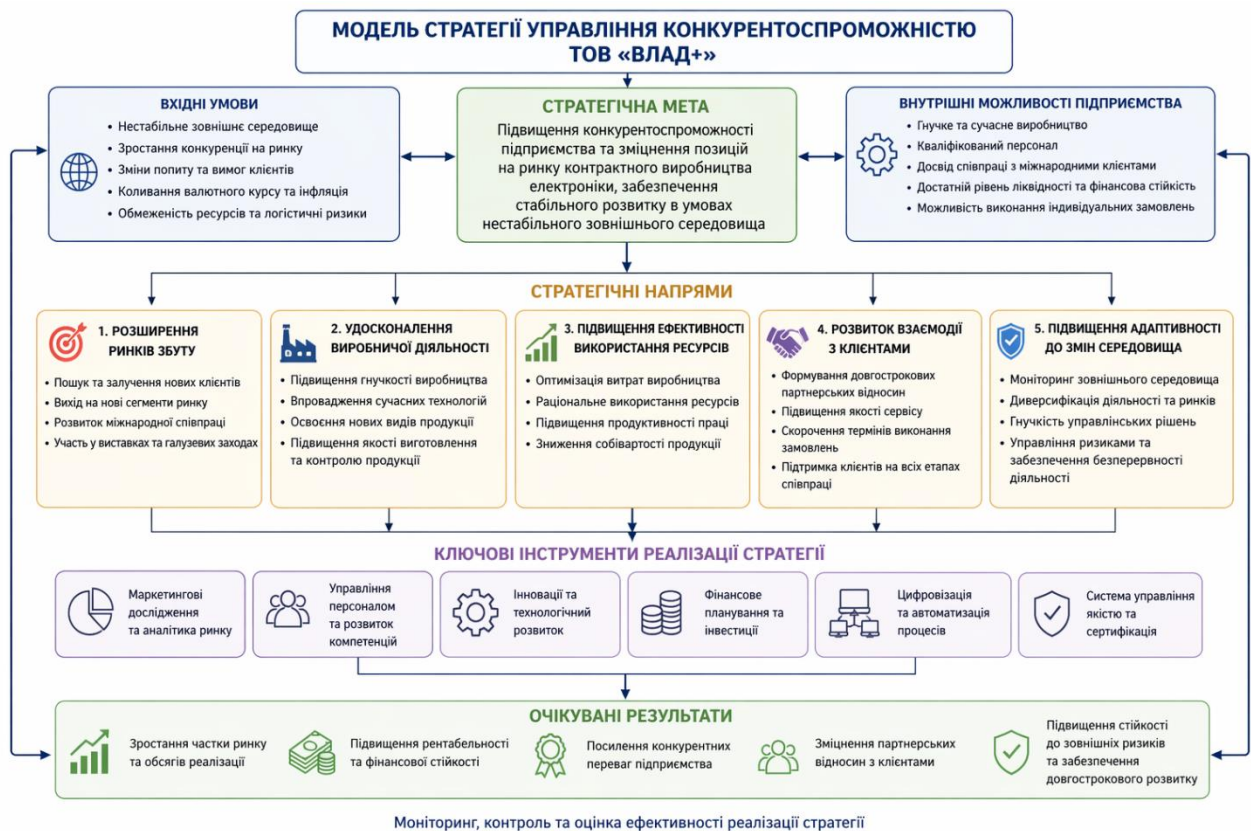


Рис. 3.1 Модель стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+»
Джерело: сформовано автором

Реалізація зазначених стратегічних напрямів здійснюється за допомогою відповідних інструментів, зокрема маркетингових досліджень, розвитку кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій, фінансового планування та цифровізації виробничих процесів. Використання цих інструментів забезпечує досягнення очікуваних результатів, серед яких зростання частки ринку, підвищення рівня рентабельності, зміцнення конкурентних переваг підприємства та підвищення його стійкості до впливу зовнішніх факторів [6].

Практичне впровадження запропонованої моделі стратегії управління конкурентоспроможністю передбачає розробку конкретних організаційно-економічних заходів, спрямованих на реалізацію визначених стратегічних

напрямів. Такі заходи повинні враховувати виробничі можливості підприємства, його фінансовий стан, ринкові позиції та вплив нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим етапом реалізації стратегії є визначення послідовності впровадження заходів та їх ресурсного забезпечення. Першочерговими повинні бути заходи, спрямовані на розширення ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів, оскільки саме ці напрями мають найбільший вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одночасно доцільно реалізовувати заходи щодо удосконалення виробничої діяльності та розвитку взаємодії з клієнтами.

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю також потребує постійного моніторингу результатів діяльності підприємства та коригування стратегічних рішень залежно від змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності особливого значення набуває гнучкість управління, яка дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, посилення конкуренції та коливання економічних показників [52].

Очікуваними результатами впровадження запропонованої стратегії є зростання частки ринку підприємства, підвищення рівня рентабельності діяльності, зміцнення фінансової стійкості та розширення клієнтської бази. Крім того, реалізація стратегічних заходів сприятиме підвищенню технологічного рівня виробництва, покращенню якості продукції та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, сформована стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЛАД+» враховує результати проведеного аналізу діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також вплив факторів нестабільного зовнішнього середовища. Запропонована модель стратегії визначає основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та створює основу для розробки конкретних практичних заходів, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» потребує розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища. Необхідність реалізації таких заходів обумовлена результатами проведеного аналізу діяльності підприємства, який показав достатній рівень конкурентоспроможності, але водночас виявив потребу у розширенні частки ринку, диверсифікації клієнтської бази та підвищенні ефективності виробничої діяльності.

Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися відповідно до сформованої стратегії управління конкурентоспроможністю та враховувати специфіку діяльності ТОВ «ВЛАД+» у сфері контрактного виробництва електроніки. Запропоновані заходи мають бути спрямовані на реалізацію ключових стратегічних напрямів, визначених у попередньому підрозділі, зокрема розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток взаємодії з клієнтами.

Одним із основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства є розширення ринків збуту продукції. Враховуючи відносно невелику частку ринку ТОВ «ВЛАД+», доцільним є активізація маркетингової діяльності підприємства, спрямованої на пошук нових клієнтів та розвиток співпраці з міжнародними партнерами. Реалізація цього заходу дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, підвищити рівень завантаження виробничих потужностей та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Наступним важливим заходом є удосконалення виробничої діяльності підприємства. Враховуючи, що конкурентною перевагою ТОВ «ВЛАД+» є гнучкість виробництва, доцільно розширити можливості виготовлення продукції для різних галузей, зокрема телекомунікаційної, автомобільної та

електротехнічної. Це дозволить підприємству диверсифікувати діяльність та зменшити залежність від окремих замовників.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є оптимізація витрат виробництва. Раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів сприятиме зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня рентабельності діяльності. Це дозволить підприємству формувати більш конкурентні цінові пропозиції та зміцнити свої позиції на ринку.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Формування стабільної клієнтської бази дозволить забезпечити рівномірність виробничого процесу та підвищити стабільність діяльності підприємства. Крім того, тісна взаємодія із замовниками сприятиме підвищенню якості продукції та вдосконаленню виробничих процесів.

Для систематизації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»

<i>Напрямок підвищення конкурентоспроможності</i>	<i>Захід</i>	<i>Механізм реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Розширення ринків збуту	Активізація маркетингової діяльності	Пошук нових клієнтів, участь у виставках, розвиток онлайн-просування	Збільшення обсягів реалізації
Розширення ринків збуту	Вихід на нові сегменти ринку	Освоєння продукції для телекомунікаційної та електротехнічної галузі	Зростання частки ринку
Удосконалення виробничої діяльності	Підвищення гнучкості виробництва	Оптимізація виробничих процесів	Скорочення термінів виконання замовлень
Удосконалення виробництва	Освоєння нових видів продукції	Розширення асортименту	Зміцнення конкурентних переваг
Оптимізація витрат	Раціональне використання ресурсів	Контроль витрат та підвищення продуктивності праці	Зниження собівартості продукції

<i>Напрямок підвищення конкурентоспроможності</i>	<i>Захід</i>	<i>Механізм реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Розвиток взаємодії з клієнтами	Формування партнерських відносин	Укладання довгострокових контрактів	Стабілізація замовлень

Джерело: сформовано автором

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне підвищення конкурентоспроможності підприємства та враховують результати проведеного аналізу його діяльності. Найбільш важливими є заходи щодо розширення ринків збуту, оскільки саме вони дозволяють підприємству збільшити частку ринку та підвищити обсяги виробництва. Активізація маркетингової діяльності та вихід на нові сегменти ринку сприятимуть залученню нових клієнтів та диверсифікації діяльності підприємства.

Удосконалення виробничої діяльності підприємства дозволить підвищити гнучкість виробництва та скоротити терміни виконання замовлень. Це є важливим фактором конкурентоспроможності у сфері контрактного виробництва електроніки, де швидкість виконання замовлень та якість продукції відіграють ключову роль.

Оптимізація витрат виробництва сприятиме зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня рентабельності діяльності підприємства. Це дозволить підприємству формувати більш конкурентні цінові пропозиції та зміцнити свої позиції на ринку.

Розвиток взаємодії з клієнтами забезпечить стабільність обсягів виробництва та підвищить рівень довіри до підприємства. Формування довгострокових партнерських відносин із замовниками сприятиме зростанню обсягів замовлень та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів здійснимо прогноз основних показників діяльності ТОВ «ВЛАД+» на основі фактичних даних фінансової звітності підприємства за 2025 рік. Базовими показниками є: дохід - 246684 грн, чистий прибуток - 4780 грн, рентабельність - 1,94 %. Враховуючи реалізацію заходів щодо розширення ринків збуту, оптимізації

витрат та підвищення ефективності виробництва, прогнозується зростання доходу на 12 % та зниження витрат на 5 %.

Таблиця 3.5

Прогнозовані результати підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+»

<i>Показники</i>	<i>2025 р. (факт)</i>	<i>Прогноз</i>	<i>Відхилення</i>	<i>Темп зростання, %</i>
Дохід, грн	246684	276286	+29602	112,0
Витрати, грн	241904	229809	-12095	95,0
Чистий прибуток, грн	4780	46477	+41697	972,0
Рентабельність, %	1,94	16,82	+14,88	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВЛАД+» [48]

Аналіз прогнозованих результатів показує, що реалізація запропонованих заходів сприятиме суттєвому покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Зокрема, дохід підприємства може зрости на 12 %, що пов'язано з розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягів виробництва. Одночасно оптимізація витрат дозволить знизити їх рівень на 5 %, що позитивно вплине на кінцевий фінансовий результат.

Очікується суттєве зростання чистого прибутку підприємства, що пояснюється одночасним збільшенням доходу та зниженням витрат. Це, у свою чергу, призведе до підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства з 1,94 % до 16,82 %. Підвищення рентабельності свідчатиме про зростання ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Важливим результатом реалізації заходів є також підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Зростання прибутку та рентабельності діяльності дозволить підприємству формувати додаткові фінансові ресурси для модернізації виробництва та впровадження нових технологій. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Узагальнені прогнозовані зміни конкурентоспроможності підприємства представлені у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані зміни показників конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» після впровадження заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення	Відхилення	Вплив на конкурентоспроможність
Частка ринку, %	3-5	5-7	+2	Зміцнення ринкових позицій
Рентабельність продукції, %	1,94	16,82	+14,88	Підвищення фінансової ефективності
Дохід підприємства, грн	246684	276286	+29602	Зростання обсягів діяльності
Чистий прибуток, грн	4780	46477	+41697	Зміцнення фінансової стійкості
Рівень завантаження потужностей, %	65	80	+15	Підвищення ефективності виробництва
Клієнтська база	Обмежена	Розширена	-	Підвищення стабільності діяльності

Наведені у таблиці прогнозовані зміни свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Очікується зростання частки ринку, підвищення рентабельності діяльності, збільшення доходу та прибутку підприємства. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі та підвищити ефективність господарської діяльності.

Збільшення рівня завантаження виробничих потужностей сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства та зниженню умовно-постійних витрат. Розширення клієнтської бази забезпечить стабільність обсягів виробництва та зменшить залежність від окремих замовників.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+», покращити фінансові результати діяльності та зміцнити його ринкові позиції. Отримані прогнозовані результати свідчать про доцільність реалізації запропонованих заходів та підтверджують їх практичну значущість для підприємства.

З метою оцінки загального впливу запропонованих заходів доцільно визначити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства після їх впровадження. Для цього використано ті самі групи показників, що були застосовані під час оцінки рівня конкурентоспроможності у попередньому підрозділі, що забезпечує порівнянність результатів та дозволяє визначити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Реалізація заходів щодо розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, оптимізації витрат та розвитку взаємодії з клієнтами сприятиме покращенню фінансових, виробничих та ринкових показників підприємства. Зокрема, очікується підвищення рентабельності діяльності, зростання рівня завантаження виробничих потужностей, збільшення частки ринку та розширення клієнтської бази. Крім того, впровадження стратегічних заходів дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та покращити якість управління.

У результаті реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства з 4,0 до 4,4 бала. Це свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства та перехід до більш високого рівня конкурентоспроможності. Підвищення інтегрального показника обумовлено позитивною динамікою фінансових результатів діяльності, розширенням ринкових можливостей та підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження, оскільки вони базуються на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства, його сильних і слабких сторін, а також враховують вплив факторів нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання доходу підприємства за рахунок розширення клієнтської бази та збільшення обсягів виробництва, підвищення рівня прибутковості діяльності внаслідок оптимізації витрат та більш ефективного використання ресурсного потенціалу, а також зміцнення

фінансової стійкості підприємства. Підвищення фінансових результатів створить додаткові можливості для модернізації виробництва, впровадження нових технологій та подальшого розвитку підприємства.

Крім того, впровадження запропонованих заходів сприятиме розширенню частки ринку підприємства, що дозволить зміцнити його позиції у конкурентному середовищі. Удосконалення виробничої діяльності та підвищення гнучкості виробництва забезпечать скорочення термінів виконання замовлень та підвищення якості продукції, що є важливими факторами конкурентоспроможності. Разом з тим розвиток партнерських відносин із клієнтами сприятиме стабілізації обсягів виробництва та зменшенню залежності від окремих замовників. У сукупності це дозволить сформувати довгострокові конкурентні переваги підприємства та підвищити рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Отже, розроблені заходи спрямовані на комплексне підвищення конкурентоспроможності підприємства та дозволяють забезпечити його стабільний розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «ВЛАД+», підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності, зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню рівня рентабельності. У довгостроковій перспективі впровадження запропонованих заходів забезпечить формування стійких конкурентних переваг підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та створення передумов для подальшого розширення діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні напрями та розроблено комплекс практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації сформовано з урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності підприємства, оцінки його конкурентних позицій, а також виявлених проблем і можливостей розвитку.

У процесі дослідження визначено, що підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати шляхом реалізації стратегії, орієнтованої на зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності виробництва та оптимізацію використання ресурсів. Основними стратегічними напрямками розвитку підприємства визначено розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, розвиток партнерських відносин із клієнтами та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Запропонована модель стратегії управління конкурентоспроможністю дозволяє систематизувати зазначені напрями та визначити логіку їх реалізації.

На основі сформованої стратегії розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед основних заходів запропоновано активізацію маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази, освоєння нових сегментів ринку, підвищення гнучкості виробництва, оптимізацію витрат та формування довгострокових партнерських відносин із замовниками. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій у конкурентному середовищі.

Проведене обґрунтування ефективності запропонованих заходів показало, що їх впровадження забезпечить зростання доходу підприємства, підвищення рівня прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Очікується також розширення частки ринку, підвищення рівня завантаження

виробничих потужностей, покращення використання ресурсного потенціалу та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Сукупна реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Отже, розроблені стратегічні напрями та практичні заходи є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження. Їх реалізація сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «ВЛАД+», підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та встановлено, що дана категорія є інтегральною характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Визначено, що конкурентоспроможність має відносний і динамічний характер, оскільки оцінюється у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання та змінюється під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

У ході дослідження встановлено, що економічний зміст конкурентоспроможності підприємства розкривається через систему взаємопов'язаних виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних та управлінських характеристик діяльності. Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють конкурентні переваги, які забезпечуються ефективним використанням ресурсного потенціалу підприємства, впровадженням інноваційних технологій, підвищенням якості продукції, оптимізацією витрат та застосуванням сучасних методів управління. Обґрунтовано, що стратегічна орієнтація підприємства є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, оскільки саме стратегія розвитку визначає напрями діяльності підприємства, способи формування конкурентних переваг та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

У роботі визначено, що формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів віднесено економічні, політико-правові, технологічні, соціальні та галузеві умови функціонування підприємства, які

формують можливості та обмеження його розвитку. Внутрішні фактори включають виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський потенціал підприємства. Взаємодія зазначених факторів визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Особливу увагу приділено особливостям управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням економічних показників, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного стратегічного управління, підвищення гнучкості організаційної структури, розвитку інноваційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів та вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ВЛАД+» дозволив сформулювати цілісне уявлення про поточний стан підприємства та його позиції на ринку контрактного виробництва електроніки. Встановлено, що підприємство характеризується відносною стабільністю фінансового стану, наявністю прибуткової діяльності та достатнім рівнем ліквідності. Аналіз основних показників діяльності показав, що підприємство забезпечує стабільні обсяги доходу, однак спостерігаються коливання фінансових результатів у динаміці, що зумовлено впливом нестабільного зовнішнього середовища. Рентабельність продукції свідчить про ефективність основної діяльності підприємства та підтверджує його здатність отримувати прибуток навіть в умовах економічної нестабільності.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства показало, що ТОВ «ВЛАД+» працює в умовах високого рівня невизначеності, пов'язаного з воєнним станом, коливанням валютного курсу, змінами логістичних ланцюгів постачання та посиленням конкуренції на ринку. Разом з тим підприємство має достатній виробничий потенціал, гнучку організацію виробництва, можливість виконання індивідуальних замовлень та кваліфікований персонал, що створює передумови для адаптації до змін

ринкового середовища. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких гнучкість виробництва, співпраця з міжнародними партнерами, стабільний фінансовий стан та можливість виготовлення продукції для різних галузей. До слабких сторін віднесено обмежену частку ринку, залежність від окремих замовників та недостатній рівень маркетингової активності.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство функціонує у висококонкурентному сегменті ринку, де присутні великі виробники з значними обсягами виробництва та широкими можливостями. Частка ТОВ «ВЛАД+» становить близько 3–5 %, що відповідає позиції середнього виробника, однак підприємство має конкурентні переваги у вигляді гнучкості виробництва, можливості виконання дрібносерійних замовлень та індивідуального підходу до клієнтів. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства показала, що інтегральний показник становить 4,0 бали, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності та свідчить про стабільні ринкові позиції підприємства і наявність потенціалу для подальшого розвитку.

На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» доцільно здійснювати шляхом реалізації стратегії, орієнтованої на розширення ринків збуту, удосконалення виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, розвиток партнерських відносин із клієнтами та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Запропонована модель стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє систематизувати ключові напрями розвитку та визначити механізм їх реалізації.

У роботі розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які включають активізацію маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази, освоєння нових сегментів ринку, підвищення гнучкості виробництва, оптимізацію витрат,

удосконалення виробничих процесів та формування довгострокових партнерських відносин із замовниками. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень завантаження виробничих потужностей, збільшити обсяги реалізації продукції, знизити собівартість виробництва та підвищити рівень рентабельності діяльності підприємства.

Проведене обґрунтування ефективності запропонованих заходів показало, що їх впровадження забезпечить зростання доходу підприємства, підвищення рівня прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Очікується також розширення частки ринку підприємства, покращення використання ресурсного потенціалу, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Сукупна реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпеченню стабільного розвитку.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Запропоновані стратегічні напрями та практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЛАД+» є економічно обґрунтованими, практично значущими та доцільними до впровадження. Їх реалізація дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, забезпечити стабільний розвиток підприємства та сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г. Л. Азоєв. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 208 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – К.: Основи, 2019. 519 с.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. В. Балабанова. – К.: Професіонал, 2019. – 256 с.
4. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств / І. О. Бланк. – К.: Ніка-Центр, 2019. – 656 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства / І. М. Бойчик. – К.: Кондор, 2020. – 378 с.
6. Бучнєв М. М. Ефективне управління людськими ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 1 (287). С. 5–11.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством / В. О. Василенко. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 396 с.
8. Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2022. – № 78. – С. 65–72.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2019. – 360 с.
10. Герчикова І. Н. Менеджмент / І. Н. Герчикова. – К.: Юніті, 2018. – 512 с.
11. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 534 с.
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Господарський кодекс України. – К.: Алерта, 2024. – 320 с.

14. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В. І. Гринчуцький. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 304 с.
15. Гриньова В. М. Конкурентоспроможність підприємства: теорія і практика / В. М. Гриньова. – Харків: ІНЖЕК, 2018. – 304 с.
16. Давидов О. І. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінювання / О. І. Давидов. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 312 с.
17. Державна служба статистики України. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2026).
18. Дикань В. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства / В. Л. Дикань. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 270 с.
19. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / П. Ф. Друкер. – К.: Вільямс, 2020. – 398 с.
20. Економіка та держава. – К., 2023. – № 9. – С. 33–39.
21. Економіка України. – К.: Преса України, 2023. – № 5. – С. 42–50.
22. Економічний простір. – Дніпро, 2023. – № 182. – С. 91–98.
23. Ефективна економіка. – 2023. – № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 18.04.2026).
24. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу / В. С. Єфремов. – К.: Знання, 2018. – 256 с.
25. Закон України «Про господарські товариства». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
26. Закон України «Про підприємства в Україні». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
27. Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 728 с.
28. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2020. – 334 с.
29. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2019. – 487 с.

30. Кіндрацька Г. І. Фінансовий аналіз / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2019. – 420 с.
31. Ковальчук І. В. Економіка підприємства / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2020. – 679 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – К.: Хімджест, 2020. – 720 с.
33. Кузьмін О. Є. Стратегічний менеджмент / О. Є. Кузьмін, Н. І. Подольчак. – Львів: Львівська політехніка, 2020. – 406 с.
34. Лігоненко Л.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К.: КНЕУ, 2010.
35. Маркетинг в Україні. – К.: КНЕУ, 2022. – № 4. – С. 15–23.
36. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – К.: Вільямс, 2019. – 704 с.
37. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства / Є. В. Мних. – К.: КНЕУ, 2020. – 412 с.
38. Офіційний сайт ТОВ «ВЛАД+». – URL: <https://vlad.com.ua/en/> (дата звернення: 20.04.2026).
39. Петренко Н. О. Стратегічне управління підприємством / Н. О. Петренко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 296 с.
40. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність підприємства / Л. І. Піддубна. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 312 с.
41. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2010.
42. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / М. Портер. – К.: Наш формат, 2019. – 624 с.
43. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 2018. – 390 с.
44. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2020. – 668 с.

45. Савченко В. Ф. Управління розвитком підприємства / В. Ф. Савченко. – К.: КНЕУ, 2018. – 295 с.
46. Скопенко Н. С. Конкурентоспроможність підприємства / Н. С. Скопенко. – К.: КНЕУ, 2019. – 280 с.
47. Сумець О. М. Стратегія підприємства / О. М. Сумець. – Харків: ХНУВС, 2019. – 320 с.
48. ТОВ «ВЛАД+» – аналітична інформація. Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/20908084> (дата звернення: 20.04.2026).
49. Томпсон А. Стратегічний менеджмент / А. Томпсон, А. Стрікланд. – К.: АртЕк, 2019. – 928 с.
50. Ткаченко Н. М. Економіка підприємства / Н. М. Ткаченко. – К.: Алерта, 2020. – 400 с.
51. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації / Р. А. Фатхутдінов. – К.: Кондор, 2018. – 384 с.
52. Хітт М. Стратегічний менеджмент: конкурентоспроможність і глобалізація / М. Хітт, Р. Айрленд, Р. Хоскінсон. – К.: Вільямс, 2020. – 752 с.
53. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Череп. – Запоріжжя: ЗНУ, 2018. – 298 с.
54. Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2019. – 687 с.
55. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства / Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2018. – 344 с.
56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2019. – 699 с.
57. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2020. – 512 с.
58. Бізнес Інформ. – Харків, 2023. – № 7. – С. 204–210.
59. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2022. – № 44. – С. 112–118.