

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Бароло», м. Хмельницький)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

Шифр КвРМН.024182.01.18.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1  Назарій МУШКІВСЬКИЙ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р екон. наук, проф.  Євгеній РУДНІЧЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл.  Олена КОСПЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ









До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

8 12 2025 р.

Хмельницький 2025

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко С.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко С.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко С.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	Виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	Виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	Виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	Виконано

Здобувач


 Підпис

Назарій МУШКІВСЬКИЙ
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

Святослав РУДНІЧЕНКО
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Мушківський Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Бароло», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, професор Рудніченко С. М. Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 10 рисунків, 21 таблиця, 63 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНТЕНТ-ПЛАН, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, PEST-АНАЛІЗ

Розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема розкрито економічну сутність і значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, охарактеризовано складові та фактори її формування, а також систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств.

З метою комплексного дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бароло», м. Хмельницький проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснено оцінювання техніко-економічних показників та фінансового стану, а також проаналізовано фактори зовнішнього середовища і їх вплив на результати діяльності товариства. Це дозволило виявити ключові тенденції розвитку підприємства, визначити його сильні й слабкі сторони, а також окреслити основні загрози та можливості функціонування на ринку.

У роботі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бароло», м. Хмельницький. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження системи моніторингу та оцінювання конкурентоспроможності, розроблено контент-план як інструмент підвищення ринкових позицій підприємства, а також запропоновано реалізацію мікропрограм навчання персоналу з метою посилення кадрового потенціалу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій, зростанню впізнаваності бренду та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.



Назарій МУШКІВСЬКИЙ

ІНЖ. ЕКОНОМІКА

« 08 »

18

202 5 р.

ЗМІСТ

	с.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.1 Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Складові та фактори формування конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Бароло», м. Хмельницький	26
2.1 Дослідження діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Бароло»	26
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Бароло»	30
2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища та оцінка їх впливу на діяльність ТОВ «Бароло»	37
Висновки до розділу 2	43
3 Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бароло», м. Хмельницький	44
3.1 Запровадження системи моніторингу та оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Бароло»	44
3.2 Формування контент-плану з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бароло»	51
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації мікропрограм навчання персоналу у ТОВ «Бароло»	56
Висновки до розділу 3	61
Висновки	63
Перелік джерел посилання	65

ВСТУП

Діяльність вітчизняних підприємств відбувається в умовах турбулентних та непередбачуваних змін зовнішнього середовища, що вимагає від суб'єктів господарювання гнучкого реагування на економічні, політичні, соціальні та технологічні виклики. Ключовими факторами, що впливають на ведення бізнесу в Україні, залишаються військові дії на території країни, коливання ринкової кон'юнктури, зростання собівартості матеріалів, ресурсів та посилення конкуренції. За таких умов підприємства вимушені забезпечувати стабільність функціонування, а й формувати власні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є основою стратегічного управління, адже саме воно визначає здатність підприємства утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку, адаптуватися до змін попиту на ринку, ефективно використовувати ресурси та створювати додану вартість для споживачів. Конкурентоспроможність охоплює не лише якість продукції чи послуг, а й ефективність управлінських рішень, маркетингові інструменти, кадрову політику, корпоративну культуру та інноваційні підходи.

Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства досліджувалися у працях таких вчених, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Ф. Котлер, І. Должанський, Т. Загорна, І. Отенко, Є. Полтавська та інші. Їх наукові здобутки стосуються сутності конкурентоспроможності підприємства, стратегій позиціонування та механізмів оцінювання конкурентоспроможності. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, практичні аспекти управління конкурентоспроможністю на рівні окремих підприємств, зокрема у сфері торгівлі та харчової промисловості, потребують подальшого дослідження.

Серед українських підприємств, що активно розвивають власний бренд і прагнуть підвищити ефективність діяльності, варто відзначити ТОВ «Бароло»,

м. Хмельницький, яке спеціалізується на виробництві та реалізації кондитерських виробів, а також розширює свою присутність на ринку через мережу міні-ресторанів під брендом «Цукерня». В умовах посилення конкуренції переважно з боку місцевих торгових марок питання забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бароло», м. Хмельницький.

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі використано такі наукові методи, як монографічний – для вивчення наукових основ управління конкурентоспроможністю; порівняльний аналіз – для оцінки позицій ТОВ «Бароло» у конкурентному середовищі; аналіз і синтез – для визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства; графічні методи – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з проблем конкурентоспроможності підприємств, аналітичні матеріали та фінансова звітність ТОВ «Бароло», м. Хмельницький.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах функціонування економіки, яка характеризується динамічними змінами та турбулентністю зовнішнього середовища, глобалізацією ринків, посиленням інтеграційних процесів тощо, конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його стійкого розвитку та довгострокового успіху. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти на ринку, за рахунок пропозиції товарів чи послуг, які за якістю, ціною, інноваційною складовою та сервісним супроводом перевершують або не поступаються пропозиціям конкурентів.

З економічної точки зору, конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає рівень використання внутрішніх ресурсів, компетенцій, потенціалу тощо з метою досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Її формування базується на поєднанні факторів внутрішнього середовища (ефективність управління, кадровий потенціал, технологічний рівень, інноваційна активність) та зовнішніх складових (державна політика, ринкова кон'юнктура, рівень розвитку галузі).

Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє не лише утримувати позиції на ринку, а й створювати передумови для його розширення, диверсифікації виробництва та підвищення ринкової вартості компанії.

Перейдемо до розгляду сутності поняття «конкуренція» як економічної категорії, яка є основою формування конкурентоспроможності підприємства і визначає поведінкові стратегії суб'єктів господарювання на ринку.

Економічну сутність поняття «конкуренція» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «конкуренція»*

Автор, джерело	Визначення
Адамик В. [1]	«суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»
Грецький Р. [7]	«економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»
Дяків Р. (ред.) [13]	«це основна об'єктивна закономірність товарного виробництва, ринкової економіки, що проявляється у боротьбі (змаганні) товаровиробників, організацій та установ виробничої і невиробничої сфери за кращі умови виробництва і збуту товарів і послуг, завоювання кращих умов на ринку з метою досягнення максимальних прибутків»
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» [16]	«змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку»
Макконнелл К., Брю С. [29]	«це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і виходити з нього»
Мочерний С. [30]	«боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»
Панасенко Д. [35]	«політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»
Педченко Н. [36]	«є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»
Пуцентейло П. [40]	«в розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»
Рудницька М. [42]	«невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Филок Г. [49]	«процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб»
Шлюсарчик Б. [52]	«це боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту та робочу силу»

Трактування категорії «конкуренція» є багатогранною, і різні автори дотримуються наступних підходів, зокрема:

– поведінковий (представники – Адамик В., Макконнелл К., Брю С., ЗУ «Про захист економічної конкуренції», Шлюсарчик Б.) – в межах підходу

конкуренція розглядається як боротьба, суперництво, змагання між суб'єктами ринку (підприємцями, продавцями, покупцями) за кращі умови виробництва, збуту та прибутковість [1], [16], [29], [52];

– економіко-категоріальний (представники – Грецький Р., Дяків Р. (ред.), Педченко Н., Пуцентейло П.) – в межах підходу конкуренція трактується як об'єктивна економічна категорія, внутрішня закономірність товарного виробництва, що стимулює ефективність, інноваційність, підвищення продуктивності праці [7], [13], [36], [40];

– політико-економічний (представники – Панасенко Д., Рудницька М.) – в межах підходу конкуренція розглядається як боротьба між державами або національними економіками за ринки збуту, капітали, ресурси [35], [42];

– ресурсно-вартісний (представник – Мочерний С.) – в межах підходу конкуренція визначається як боротьба за сектори з більшою доданою вартістю, що забезпечують стійке економічне зростання [30];

– управлінсько-функціональний (представник – Филюк Г.) – підхід фокусується на управлінні конкурентними перевагами підприємства задля досягнення цілей у змаганні з іншими суб'єктами [49].

Поряд із поняттям «конкуренція» варто розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Булах І. [3]	«це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу»
Воронкова А. [11]	«це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
Головко-Марченко І. [5]	«внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від легальної господарської діяльності»

Кінець таблиці 1.2

1	2
Гросул В. [8]	«здатність підприємства на основі конкурентних переваг реалізовувати всі свої функції, тобто забезпечити сталий розвиток. Тоді як інвестиційна привабливість – здатність підприємства у ході інвестиційної політики реалізувати свої факторні та ціннісні переваги з метою залучення інвестицій»
Должанський І., Загорна Т. [12]	«це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку»
Єлець О., Богдан Є. [14]	«конкурентоспроможними є такі суб'єкти господарювання, які мають можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, а також здатні займати певну частку ринку продукції та збільшувати її»
Клименко С., Дуброва О., Барабась Д. [18]	«є узагальнюючою характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, що відображає рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами»
Кадирус І. [17]	«оцінений споживачами комплекс властивостей об'єкта конкуренції, що дає конкурентні переваги виробнику в кожний конкретний період часу і на кожному конкретному ринку в умовах жорсткої конкуренції та задовольняє інтереси як споживачів, так і виробників»
Кривов'язюк В. [25]	«це можливість ефективної діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку»
Оберемчук В. [32]	«комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників підприємств конкурентів»
Петрова Н. [37]	«це здатність протистояти силами конкуренції та враховувати особливості впливу цих сил у конкретному конкурентному середовищі»
Покропивний С. [38]	«означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції»
Портер М. [39]	«це зростання продуктивності організації, що виявляється в зниженні витрат або диференціації»
Савчук О. [44]	«здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає»
Теслюк Н. [47]	«здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентоспроможність підприємства і можливість його адаптації до умов конкуренції, що змінюються»
Чернишова О. [21]	«це здатність прибутково виробляти (відтворювати) і реалізовувати (постачати) товарну продукцію за ціною не вищою і за якістю не гіршою, ніж у будь-яких інших ринкових контрагентів у своїй ринковій ніші»
Шершньова З. [51]	«це рівень компетенції підприємства щодо ін. підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджмент, навичок персоналу тощо, що знаходить вираження в показниках якості продукції, прибутковості, продуктивності тощо»

При дослідженні категорії «конкурентоспроможність підприємства» автори дотримуються різних підходів, зокрема:

– ресурсно-функціональний (представники – Должанський І., Загорна Т., Слєць О., Богдан Є., Кривов'язюк В., Шершньова З.) – в межах підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно використовувати ресурси (власні, позикові, людські, технологічні) для досягнення економічних цілей [12], [14], [25], [51];

– маркетинговий (представники – Булах І., Воронкова А., Головка-Марченко І., Савчук О., Тєслюк Н., Чернишова О.) – в межах підходу конкурентоспроможне підприємство є таким, якщо може зайняти, утримати або розширити ринкову нішу, пристосовуючись до умов конкуренції, забезпечуючи відповідність якості, ціни та потреб споживачів [3], [11], [5], [21], [44], [47];

– результативно-аналітичний (представники – Гросул В., Клименко С., Дуброва О., Барабась Д.) – підхід базується на порівняльній оцінці результатів діяльності з конкурентами (продуктивність, прибутковість, інвестиційна привабливість, ефективність), тобто конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що визначається через систему показників [8], [18];

– інституційно-економічний (представники – Кадирус І, Петрова Н., Покропивний С.) – в межах підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як системна властивість підприємства, що забезпечує ефективну реакцію на дію сил конкуренції, а також здатність до адаптації та розвитку [17], [37–38];

– стратегічно-динамічний (представники – Гросул В., Портер М., Шершньова З.) – в межах підходу конкурентоспроможність підприємства є результатом підвищення продуктивності, створення стійких конкурентних переваг через технології, інновації, управління знаннями, розвиток компетенцій персоналу [8], [39], [51]

– споживчо-ціннісний (представники – Кадирус І., Савчук О.) – в межах підходу конкурентоспроможність підприємства є оцінений споживачами комплекс властивостей продукції чи підприємства, що задовольняє їхні потреби

краще, ніж конкуренти [17], [44].

На підставі наведених визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити основні її характерні ознаки, які представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні характерні ознаки конкурентоспроможності підприємства

Таким чином конкурентоспроможність підприємства є багаторівневим поняттям, оскільки охоплює як мікрорівень (продукт, ресурси, внутрішня ефективність), так і макрорівень (ринкове середовище, позиція підприємства), і характеризується здатністю суб'єкта ринкових відносин ефективно використовувати ресурси, створювати і розвивати конкурентні переваги,

адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток на основі задоволення потреб споживачів.

1.2 Складові та фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства не є однорідною категорією: вона складається з взаємопов'язаних елементів. Кожна складова відображає окрему сферу діяльності підприємства, але лише їхня узгоджена взаємодія забезпечує цілісну систему. Дослідження складових і факторів конкурентоспроможності дає змогу не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а й сформувати комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, посилення ринкових позицій і забезпечення стійкого економічного зростання. Саме системне виявлення цих елементів створює підґрунтя для подальшої розробки механізмів оцінювання, моделювання та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Перелік складових, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 1.2.

Варто зазначити, що при управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які у своїй сукупності визначають умови формування та реалізації конкурентних переваг. Зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства формуються поза його межами і визначають умови його функціонування. Вони не контролюються безпосередньо, однак суттєво впливають на можливості зростання, рівень витрат і доступ до ринку.

Більш детально фактори зовнішнього середовища, які перелічені на рис. 1.2, більш детально охарактеризовані у табл. 1.3.



Рисунок 1.2 – Перелік складових, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства*

* сформовано та доповнено автором із використанням [26]

Таблиця 1.3 – Характеристика факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства [23], [27], [33], [34], [41], [55], [57]

Фактор	Характеристика
Державна політика та регулювання	Охоплює податкову, митну, кредитно-грошову та антимонопольну політику, систему законодавства та державної підтримки. Раціональне державне регулювання сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату, тоді як надмірний адміністративний тиск може обмежувати розвиток
Рівень конкуренції в галузі	Визначає інтенсивність суперництва між підприємствами. Висока конкуренція стимулює інноваційність, зниження витрат, підвищення якості продукції, але разом з тим може зменшувати прибутковість і вимагати стратегічної гнучкості
Розвиток ринкової інфраструктури	Включає наявність транспортної, логістичної, фінансової, інформаційної, торговельної та інвестиційної інфраструктури. Добре розвинена інфраструктура забезпечує доступ до ресурсів, ринків збуту та партнерів, знижує трансакційні витрати
Технологічні зміни	Пов'язані з темпами науково-технічного прогресу, цифровізацією, автоматизацією та впровадженням інноваційних технологій. Вони створюють як нові можливості, так і загрози для підприємств, які не встигають адаптуватися
Соціально-економічна ситуація	Включає макроекономічні показники (ВВП, рівень безробіття тощо), соціальні стандарти, купівельну спроможність населення та рівень добробуту. Ці чинники впливають на обсяги попиту й можливості реалізації продукції
Міжнародні тенденції та доступ до зовнішніх ринків	Відображають вплив глобалізаційних процесів, зовнішньоекономічної політики, валютних коливань і міжнародних стандартів. Доступ до міжнародних ринків розширює можливості експорту, диверсифікації та партнерських зв'язків

Внутрішні фактори формуються у межах самого підприємства, і безпосередньо залежать від ефективності управління, організаційних рішень, кадрової політики та використання ресурсів. Саме вони створюють внутрішній потенціал для досягнення конкурентних переваг. Характеристику факторів внутрішнього середовища, які перелічені на рис. 1.2, більш детально охарактеризовані у табл. 1.4.

На загальний рівень конкурентоспроможності впливає конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність галузі, які формують конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.4 – Характеристика факторів внутрішнього середовища, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства [23], [27], [33], [34], [41], [55], [57]

Фактор	Характеристика
Ресурсний потенціал	Включає матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, якими володіє підприємство. Від обсягу, якості та ефективності використання цих ресурсів залежить здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, забезпечувати прибутковість і розвиток
Рівень інноваційності	Характеризує здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Високий рівень інноваційності сприяє оновленню продукції, оптимізації технологічних процесів і підвищенню продуктивності праці, що забезпечує стійку конкурентну позицію
Якість управління	Визначає ефективність управлінських рішень, стратегічного планування, організації та контролю. Висока якість менеджменту забезпечує раціональний розподіл ресурсів, гнучке реагування на зміни ринку та оптимізацію внутрішніх процесів
Організаційна культура	Формує цінності, норми поведінки, рівень залученості персоналу та готовність до інновацій. Сильна корпоративна культура підвищує лояльність працівників, сприяє командній роботі та адаптивності підприємства до змін
Фінансова стабільність	Є показником надійності та платоспроможності підприємства. Високий рівень фінансової стійкості дає змогу залучати інвестиції, витримувати цінову конкуренцію та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку

Конкурентоспроможність галузі формується за рахунок синергії певних складових, які наведено на рис. 1.2., і які дозволяють підприємствам, які на лежать до галузі, реалізовувати конкурентні переваги, підвищувати продуктивність, залучати інвестиції та інтегруватися у глобальні ринки. Проаналізуємо їх більш детально [4], [6], [20], [22]:

1. Ресурсна забезпеченість галузі, яка формується за рахунок різних ресурсів доступних підприємствам, зокрема природних (наявність і доступність сировини, енергетичних, екологічних та інших ресурсів, які забезпечують базу виробництва), людських (рівень кваліфікації кадрів, трудовий потенціал, продуктивність праці тощо), фінансових (обсяги капіталовкладень, доступ до кредитування, рівень рентабельності підприємств, наявність інвестиційних механізмів тощо), інформаційних (наявність галузевих баз даних, аналітичних систем, комунікаційних платформ, цифрових технологій тощо) та інноваційних (потенціал

науково-дослідних установ, технопарків, стартапів, нових технологій тощо).

2. Розвиненість інфраструктури включає такі види інфраструктури, як виробнича (логістичні центри, транспорт, енергетичні мережі, складські потужності тощо), інституційна (банківські установи, лізингові структури, страхові компанії, бірж тощо), інноваційна та освітня (заклади вищої освіти, технопарки, наукові центри, бізнес-інкубатори тощо). Її розвиненість впливає на швидкість обороту капіталу, витрати, здатність галузі реагувати на ринкові зміни.

3. Інвестиційна привабливість галузі визначається рівнем зацікавленості внутрішніх і зовнішніх інвесторів у вкладенні капіталу в галузь. І формується за рахунок темпів зростання обсягів виробництва, рентабельності галузі, прозорості ринку, податкових і кредитних умов тощо.

4. Соціально-політичний і правовий клімат має забезпечувати захист прав власності, рівні умови конкуренції, безпеку праці тощо. І формується за рахунок політичної стабільності, правової системи, соціальних умов, державної політики тощо.

Конкурентоспроможність продукції є ключовою умовою загальної конкурентоспроможності підприємства. Вона відображає логічну взаємодію трьох основних складових, зокрема [2], [15], [28], [43], [45]:

1. Характеристики продукції, яка включає наступні параметри: технічні (визначають якісні та функціональні параметри), технологічні (відображають ефективність технологічних процесів виробництва), організаційні (пов'язані з тим, як організовано процес виробництва, збуту й сервісу), інтелектуальні (відображають новизну та унікальність рішень, закладених у продукції), фінансові (економічні параметри конкурентоспроможності продукції).

2. Відповідність продукції потребам споживачів визначає ступінь задоволення споживчих очікувань, а саме: відповідність функціональним потребам, емоційно-ціннісний аспект продукції, рівень після продажних послуг тощо.

3. Порівняння характеристик із продукцією конкурентів передбачає оцінювання позиції товару на ринку відносно аналогів (товарів – замінників) за ключовими параметрами.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його спроможність ефективно функціонувати, займати стабільні позиції на ринку та формувати стійкі конкурентні переваги, і включає наступні елементи [9], [31], [50]:

1. Ефективність використання ресурсного потенціалу передбачає здатність підприємства оптимально формувати, розподіляти та використовувати наявні ресурси.

2. Рівень управлінської культури та інноваційної активності відображає якість управлінських рішень, стиль керівництва, здатність до стратегічного мислення та сприйняття нововведень.

3. Фінансова стійкість та ділова репутація характеризує економічну стабільність і довіру з боку партнерів, інвесторів, банків та споживачів.

4. Гнучкість організаційної структури визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові управлінські рішення та швидко реагувати на виклики ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки оцінювання конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом стратегічного управління. Воно дозволяє не лише визначити поточні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, а й виявити резерви розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів, рівень адаптивності до зовнішнього середовища та потенціал довгострокового зростання.

Сутність методичного підходу полягає у виборі системи показників, способів їх інтеграції та аналітичних методів, що забезпечують об'єктивну характеристику конкурентоспроможності. У науковій літературі наведено різні підходи до класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності, які згруповано на рис. 1.3.

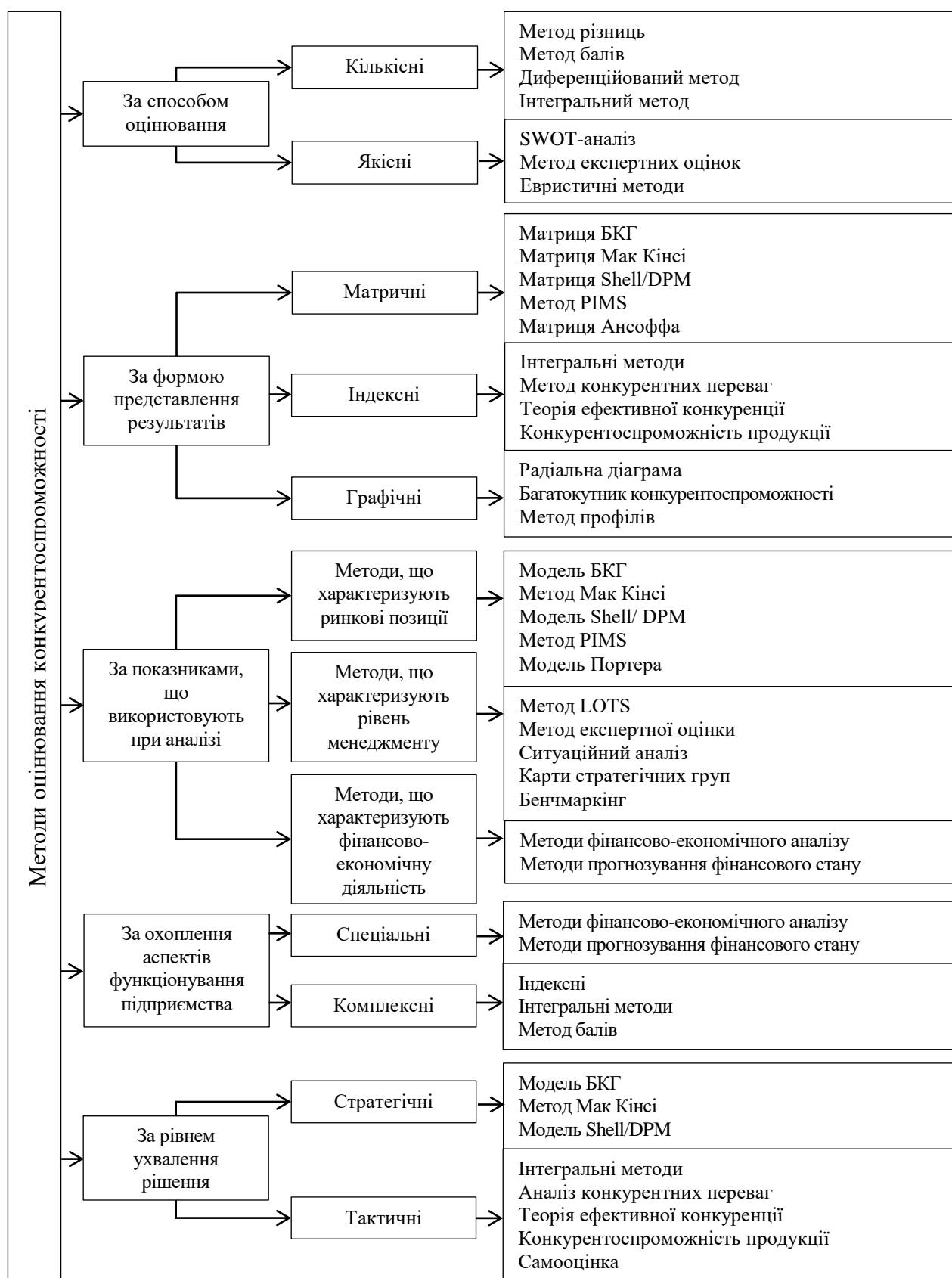


Рисунок 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності*

* побудовано за [46]

Дослідимо більш детально окремі з наведених методів оцінювання конкурентоспроможності на рис. 1.3, зокрема ті, що є більш розповсюдженими. Більш детально методи за способом оцінювання представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи оцінювання конкурентоспроможності за способом оцінювання [10], [19], [24], [46]

Група методів	Методи	Характеристика методів
Кількісні методи	Метод різниць	Реалізовується шляхом визначення відхилень показників підприємства від середньогалузевих або показників основних конкурентів, що дає змогу виявити слабкі та сильні сторони
	Метод балів	Реалізовується шляхом присвоєння підприємству балів (рейтингу) за визначеною шкалою на основі набору показників, часто з використанням експертних оцінок або статистичних даних
	Диференційований метод	Здійснює порівняння окремих показників підприємства з базовими або еталонними значеннями
	Інтегральний метод	Проводиться розрахунок комплексного індексу конкурентоспроможності підприємства, який агрегує кілька показників з їх вагами, дає узагальнену оцінку
Якісні методи	SWOT-аналіз	Метод, що дозволяє виявити можливості (O) та загрози (T) зовнішнього середовища, а також сильні (S) та слабкі (W) сторони підприємства
	Метод експертних оцінок	Проводиться шляхом залучення фахівців, що визначають вагові коефіцієнти та / або оцінюють вплив окремих факторів на конкурентоспроможність
	Евристичні методи	Ґрунтуються на досвіді, інтуїції або суб'єктивній оцінці, і використовуються для врахування нематеріальних факторів (бренд, репутація, корпоративна культура тощо)

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що кількісні та якісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи комплексне бачення рівня його конкурентних позицій. Кількісні методи дають змогу отримати об'єктивні, статистично підтвержені результати на основі числових показників, тоді як якісні дозволяють глибше розкрити суб'єктивні, поведінкові та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Методи оцінювання конкурентоспроможності за формою представлення результатів згруповано та охарактеризовано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Методи оцінювання конкурентоспроможності за формою представлення результатів [10], [19], [24], [46], [54], [58], [59]

Група методів	Методи	Характеристика методів
Матричні	Матриця БКГ (BCG)	Позиціонує продукти, стратегічні зони господарювання, тощо підприємства за часткою ринку та темпами зростання
	Матриця Мак-Кінсі	Дає комплексну оцінку привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства
	Матриця Shell / DPM	Застосовується для стратегічного портфельного аналізу бізнес-напрямів
	Метод PIMS	Ґрунтується на аналізі взаємозв'язку між стратегіями підприємства, фінансовими результатами та характеристиками ринку задля визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності
	Матриця Ансоффа	Дає змогу оцінити можливості зростання підприємства за рахунок комбінації «ринок – продукт»
Індексні	Інтегральні методи	Об'єднують систему часткових показників конкурентоспроможності в єдиний агрегований індекс, який дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства
	Метод конкурентних переваг	Визначає відносну силу позицій підприємства за основними параметрами конкурентоспроможності (ціна, якість, інноваційність, імідж, сервіс)
	Теорія ефективної конкуренції	Ґрунтується на оцінюванні ступеня монополізації ринку та інтенсивності конкуренції за допомогою показників, що характеризують концентрацію (CR4, HHІ, Gini). Дає змогу виявити рівновагу між конкуренцією та ефективністю ринку
	Конкурентоспроможність продукції	Дає кількісну оцінку привабливості окремого товару в порівнянні з аналогами на основі техніко-економічних, якісних, маркетингових та цінових параметрів
Графічні	Радіальна діаграма	Візуалізує багатофакторну оцінку конкурентоспроможності та дає змогу дозволяючи порівнювати показники підприємства з конкурентами за різними критеріями на єдиній площині
	Багатокутник конкурентоспроможності	Графічно відображає рівень розвитку ключових показників конкурентоспроможності
	Метод профілів	Побудований на графічному порівнянні фактичних і цільових значень показників, що формують «профіль»

Узагальнюючи розглянуті методи оцінювання конкурентоспроможності за формою представлення результатів, можна зазначити, що їх систематизація

забезпечує комплексне бачення рівня розвитку підприємства. Поєднання цих підходів дозволяє досягти більш об'єктивної, багатовимірної оцінки конкурентоспроможності, що є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Методи оцінювання конкурентоспроможності за показниками, що використовують при аналізі наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Методи оцінювання конкурентоспроможності за показниками, що використовують при аналізі [10], [19], [24], [46], [53], [61], [62], [63]

Група методів	Методи	Характеристика методів
Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель Портера	Аналізує конкурентне середовище галузі за п'ятьма силами: загроза появи нових конкурентів, вплив постачальників, вплив споживачів, загроза товарів-замінників і рівень конкурентної боротьби. Дозволяє оцінити стійкість позицій підприємства на ринку
Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS	Використовується для оцінювання організаційного, технологічного та управлінського рівнів підприємства. Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у сфері менеджменту
	Метод експертної оцінки	Базується на узагальненні думок кваліфікованих фахівців щодо якості управлінських рішень, організації праці, ефективності процесів та рівня комунікації на підприємстві
	Ситуаційний аналіз	Дозволяє визначити, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на стан підприємства. Використовується для вибору адекватних управлінських стратегій у змінних умовах
	Карти стратегічних груп	Графічно відображають позиції підприємств у галузі за вибраними параметрами (наприклад, ціна – якість, масштаб – спеціалізація), що дозволяє ідентифікувати прямі конкурентні групи
	Бенчмаркінг	Метод систематичного порівняння показників діяльності підприємства з найкращими у галузі «еталонами» з метою запозичення ефективних практик і підвищення конкурентоспроможності
Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу	Охоплюють розрахунок системи показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та ділової активності
	Методи прогнозування фінансового стану	Використовуються для оцінювання ймовірності банкрутства, динаміки фінансових результатів і рівня ризику за допомогою моделей Альтмана, Таффлера, Ліса, Спрінгейта тощо

Методи оцінювання конкурентоспроможності за показниками, що використовуються при аналізі, дають змогу комплексно охарактеризувати ринкову, управлінську та фінансово-економічну позиції підприємства. Вони поєднують аналітичні, експертні та графічні підходи, що дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й виявити стратегічні резерви розвитку. Узгоджене використання цих методів формує цілісне бачення конкурентного потенціалу й підвищує обґрунтованість управлінських рішень у стратегічному розвитку.

Дві останні класифікаційні ознаки – «за охопленням аспектів функціонування підприємства» та «за рівнем ухвалення рішень» – фактично дублюють зміст попередніх груп, оскільки базуються на тих самих методах оцінювання, а лише уточнюють сфери їх застосування.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси, створювати й розвивати конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Вона формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та виявляється через ефективність управління, інноваційність, результативність діяльності й спроможність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Таким чином, конкурентоспроможність є ключовим індикатором життєздатності та успіху підприємства в умовах ринкової економіки.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його позиції на ринку, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін

середовища. Вона формується під впливом державної політики, рівня конкуренції, інфраструктури, інновацій, соціально-економічних та міжнародних умов, а також внутрішніх чинників – ресурсного потенціалу, якості управління, організаційної культури, фінансової стабільності й інноваційної активності. Лише системний підхід до управління цими складовими забезпечує формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та довгострокову стабільність розвитку підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що передбачає використання як кількісних, так і якісних методів, спрямованих на всебічне виявлення сильних і слабких сторін, аналіз ринкових позицій та потенціалу розвитку. Різноманіття підходів – від матричних і індексних до експертних та графічних – забезпечує можливість формування інтегрованої оцінки, яка поєднує об'єктивні аналітичні результати та стратегічні аспекти управління. Такий системний підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, визначити напрями підвищення конкурентних переваг і забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «БАРОЛО», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Дослідження діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Бароло»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бароло» (далі – ТОВ «Бароло») зареєстровано 18 вересня 2020 р. ТОВ «Бароло» за адресою Україна, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Грушевського М., буд. 66. Статутний капітал товариства складає 10000 грн Основний вид діяльності товариства (КВЕД): 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

ТОВ «Бароло» масштабується за рахунок відкриття міні-ресторанів «Цукерня», які розміщено в IQ center, ТВЦ Urban Street та ТРЦ «Оазис» (рис. 2.1).

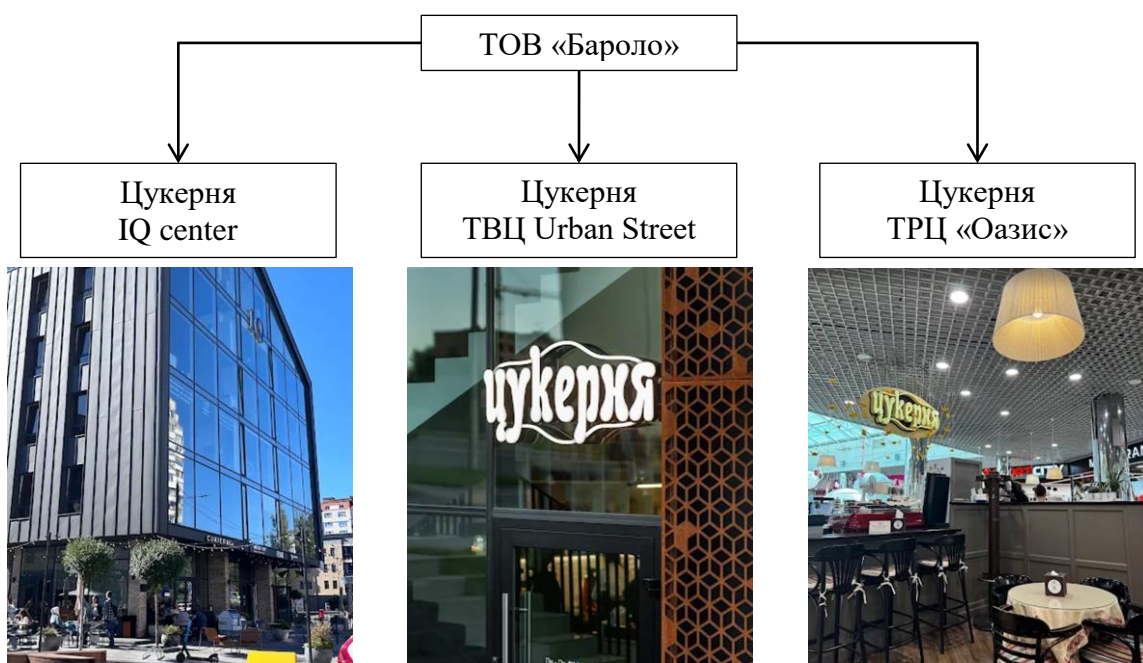


Рисунок 2.1 – Міні ресторани які належать ТОВ «Бароло»

Для більш детального аналізу ТОВ «Бароло» проаналізуємо основні техніко-економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр.*

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	6376,8	9837	9976,9	154,3	101,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	2424,1	3609,8	4689,1	148,9	129,9
Валовий прибуток	тис. грн	3952,7	6227,2	5287,8	157,5	84,9
Інші операційні доходи	тис. грн	0	0,3	0	–	–
Інші операційні витрати	тис. грн	0	5773,5	4826,4	–	83,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	3952,7	12001	10114,2	303,6	84,3
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	231,6	372,3	378,4	160,8	101,6
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	407,1	731,0	625,4	179,6	85,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	14	17	16	121,4	94,1
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	1599,4	2284,8	3095,0	142,9	135,5
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	455,5	578,6	623,6	127,0	107,8
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	9520,0	11200,0	16120,0	117,6	143,9
Фондовіддача	грн	15,7	13,5	16,0	86,0	118,5
Фондомісткість	грн	0,1	0,1	0,1	100,0	100,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,38	0,37	0,47	97,4	127,0
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	9,6	10,3	8,1	–	–

*сформовано за [48]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Бароло» зріс із 6376,8 тис. грн (2022 р.) до 9976,9 тис. грн (2024 р.), зокрема зростання становить 56,4% за 2 роки або 54,3% у 2023 р. та лише 1,4 % у 2024 р.

Інші операційні доходи є не суттєвими у 2023 р. – 0,3 тис. грн, а в 2022 р.

та 2024 р. взагалі відсутні.

Собівартість реалізованої продукції зросла із 2424,1 тис. грн (2022 р.) до 4689,1 тис. грн (2024 р.), зокрема зростання становить 93,5% за 2 роки, причому у 2024 р. вона зросла на 29,9% при майже незмінному доході.

Ефективність витрат погіршилась, тобто на кожен гривню доходу припадає більше витрат що відображено у показнику витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг, який коливається від 0,37 грн до 0,47 грн.

Інші операційні витрати були відсутні у 2022 р., а у 2023 р. становили 5773,5 тис. грн та 4826,4 тис. грн у 2024 р., скорочення склало 6,4%. У 2023 р. відбулося різке збільшення цих витрат за рахунок оновлення обладнання, ремонтів, однак у 2024 р. їх частково оптимізовано.

Динаміка доходів та витрат ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.2.

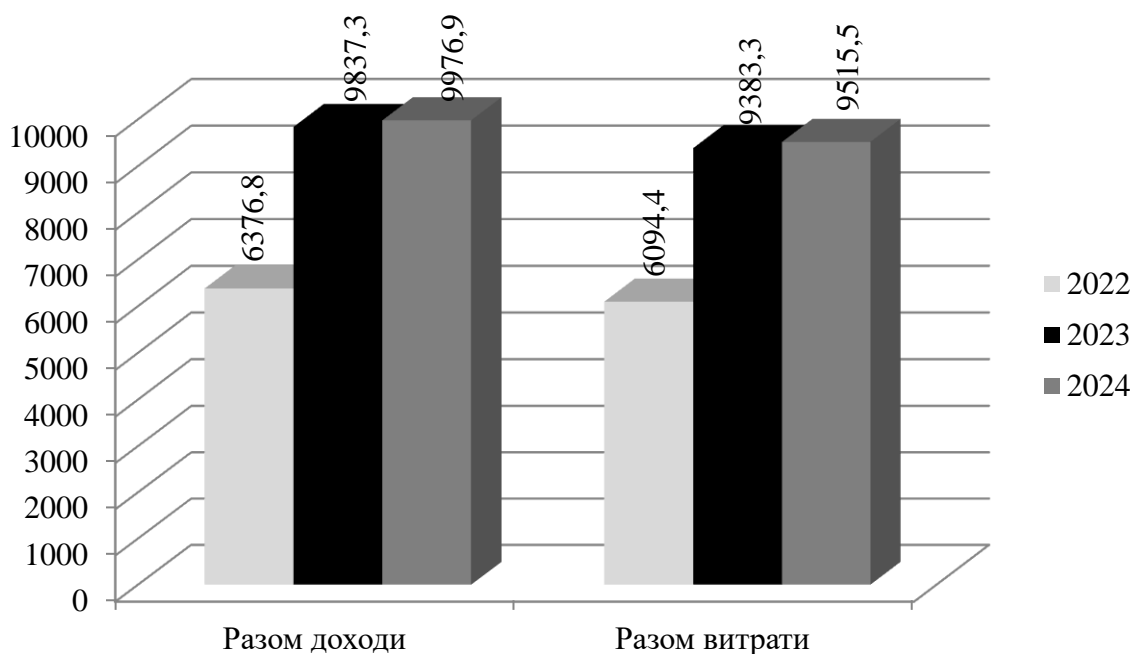


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр., тис. грн

Валовий прибуток зріс на 157,5 % у 2023 р. (становив 3952,7 тис. грн у 2022 р. та 6227,2 тис. грн у 2023 р.), але впав на 15,1 % у 2024 р. (становив 5287,8 тис. грн). Таким чином, ТОВ «Бароло» втратило частину прибутковості

через зростання витрат, зокрема операційних.

Фінансовий результат від операційної діяльності зросли у 2023 р. на 203,6%, і становили у 2022 р. – 3952,7 тис.грн і у 2023 р. – 12001 тис.грн та зменшилися у 2024 р. на 15,7%, і становили 10114,2 тис.грн.

Чистий прибуток (збиток) зріс із 231,68 тис. грн (2022 р.) до 378,4 тис. грн (2024 р.), зокрема зростання становить 62,4% за 2 роки або 60,8% у 2023 р. та лише 1,6 % у 2024 р.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр. представлено на рис. 2.3.

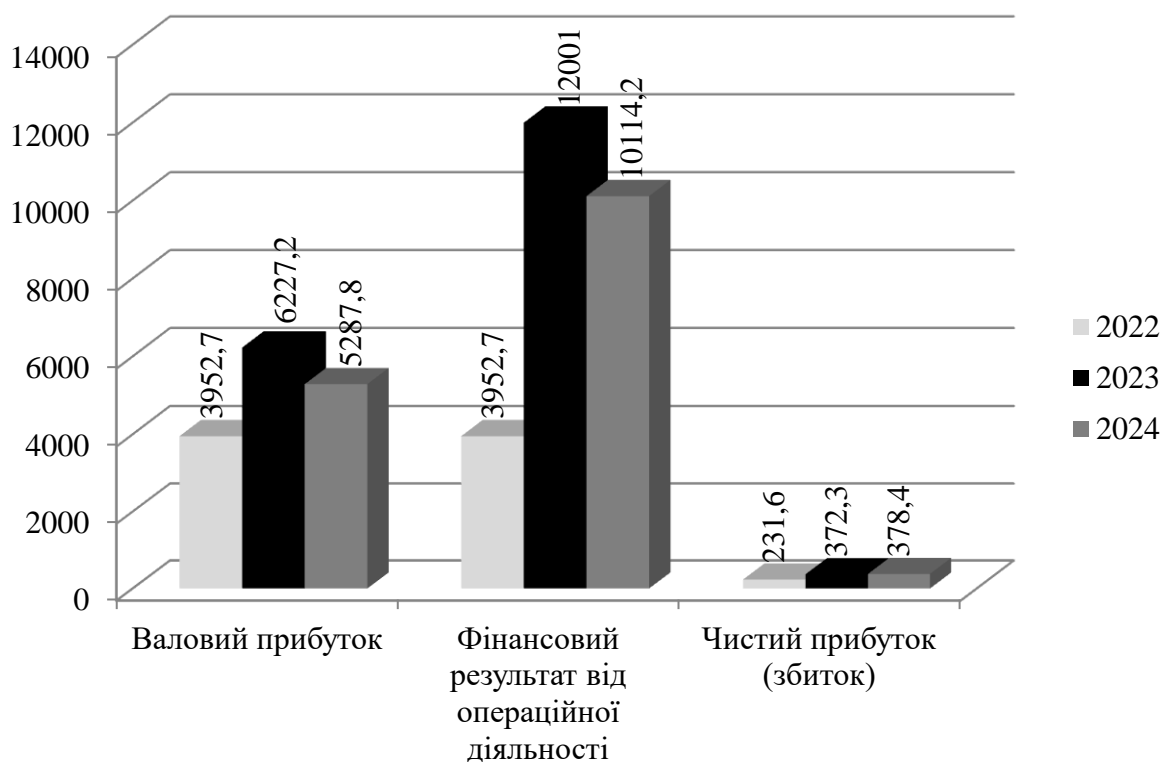


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр., тис.грн

Середньорічна вартість основних фондів зросла у 2023 р. на 79,6%, (становила у 2022 р. – 407,1 ти. грн і у 2023 р. – 731,0 тис. грн) та зменшилася на 14,4% (становила 625,4 тис.грн). Відбувалось розширення матеріальної бази у 2023 р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла, але у 2024 р. – невелике скорочення, і становила у 2022 р. – 14 осіб, у 2023 р. – 17 осіб та 16 осіб у 2024 р.

Загальний фонд оплати праці зріс із 1599,4 тис. грн (2022 р.) до 3095,0 тис. грн (2024 р.), зокрема зростання становить 78,4% за 2 роки або 42,9% у 2023 р. та лише 35,5% у 2024 р. отже, витрати на оплату праці зросли майже вдвічі, що відображає інфляційний тиск і підвищення кваліфікаційних вимог.

Середньорічна продуктивність праці працівників зростає із 455,5 тис. грн / особу (2022 р.) до 623,6 тис. грн / особу (2024 р.), зокрема зростання становить 34,8% за 2 роки або 27,0% у 2023 р. та лише 7,8 % у 2024 р.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростає швидше (із 9520,0 грн / особу (2022 р.) до 16120,0 грн / особу (2024 р.)) ніж продуктивність праці (+37%), тому ефективність використання персоналу знижується.

Фондовіддача зросла з 15,7 грн у 2022 р. до 16,0 грн у 2024 р., хоча у 2023 р. відбулося зниження (становила 13,5 грн). Після модернізації ефективність використання основних засобів покращилась.

Фондомісткість є стабільною, і становить 0,1 грн, що свідчить про те, що структура капіталу залишається незмінною.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Бароло»

Аналіз фінансового стану ТОВ «Бароло» проводиться з метою комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, визначення його платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності, а також виявлення резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Аналіз фінансового стану також дає змогу вчасно виявляти проблемні аспекти фінансової діяльності, прогнозувати ризики неплатоспроможності чи надмірної кредитної

залежності, а також розробляти управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

Для початку проведемо аналіз балансу ТОВ «Бароло». Аналітичний баланс та горизонтальний аналіз балансу товариства за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналітичний баланс та горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр.*

Показник	Рік, тис.грн			Зміна			
	2022	2023	2024	Абсолютна, тис.грн	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн	Відносна, %
Актив							
Нематеріальні активи	0	27,5	25,2	27,5	7,5	-2,3	91,6
Основні засоби	407,1	731	625,4	323,9	179,6	-105,6	85,6
Запаси	1064,6	1047,4	1886,7	-17,2	98,4	839,3	180,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	14,9	18,0	21,3	3,1	120,8	3,3	118,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	16,2	4,8	19,0	-11,4	29,6	14,2	395,8
Гроші та їх еквіваленти	85,2	586,4	159,6	501,2	688,3	-426,8	27,2
Інші оборотні активи	43,8	22,4	27,3	-21,4	51,1	4,9	121,9
Витрати майбутніх періодів	0	0	12,8	0	–	12,8	–
Баланс	1631,8	2437,5	2777,3	805,7	149,4	339,8	113,9
Пасив							
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	10,0	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	356,5	728,8	1107,2	372,3	204,4	372,3	151,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	739,4	1142,4	1106,3	403	154,5	403,0	96,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	139,0	160,7	170,7	21,7	115,6	21,7	106,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	30,0	0	0	-30	0,0	-30,0	–
Інші поточні зобов'язання	356,9	395,6	383,1	38,7	110,8	38,7	96,8
Баланс	1631,8	2437,5	2777,3	805,7	149,4	805,7	113,9

*сформовано за [48]

Упродовж 2022-2024 рр. підсумок балансу ТОВ «Корвет» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про зростання масштабів діяльності. Загальна сума балансу збільшилася з 1631,8 тис. грн у 2022 р. до 2777,3 тис. грн у 2024 р., тобто на 1145,5 тис. грн або на 70,2%.

Зростання вартості нематеріальних активів у 2023 р. до 27,5 тис. грн і їх незначне зменшення у 2024 р. до 25,2 тис. грн свідчить про початок інвестицій у нематеріальні ресурси, що є позитивним сигналом для підвищення інноваційності. Основні засоби збільшилися у 2023 р. на 79,6 %, але у 2024 р. дещо скоротилися на 14,4 %, що може бути наслідком часткової амортизації або вибуття обладнання. Відчутне зростання відбулося за статтею «Запаси», зокрема з 1064,6 тис. грн у 2022 р. до 1886,7 тис. грн у 2024 р. або на 80,1%.

Позитивною тенденцією є зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, зокрема на 118,3% у 2024 р. порівняно з 2023 р., водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 2024 р. у 3,96 рази, що свідчить про підвищення ризику неповернення коштів від контрагентів, тому цей показник потребує контролю. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2023 р. суттєво зросли, зокрема на 688%, однак у 2024 р. зменшилися на 426,8 тис. грн. Також, з'явилися витрати майбутніх періодів у 2024 р. (12,8 тис. грн), що говорить про формування нових напрямів діяльності або укладання довгострокових контрактів.

У структурі пасиву спостерігається зростання власного капіталу, зокрема нерозподілений прибуток зріс більш ніж утричі – з 356,5 тис. грн у 2022 р. до 1107,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про покращення фінансових результатів і підвищення рентабельності діяльності. Зареєстрований капітал залишився незмінним (10 тис. грн). Основну частку зобов'язань становить поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка хоч і дещо скоротилася у 2024 р. до 1106,3 тис. грн, однак залишається суттєвою. Заборгованість перед бюджетом має тенденцію до зростання, зокрема на 6,2 % у 2024 р., що свідчить про збільшення податкових нарахувань у зв'язку з розширенням діяльності.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр.

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023
Актив					
Нематеріальні активи	0	1,1	0,9	1,1	-0,2
Основні засоби	24,9	30,0	22,5	5,0	-7,5
Запаси	65,2	43,0	67,9	-22,3	25,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,9	0,7	0,8	-0,2	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,0	0,2	0,7	-0,8	0,5
Гроші та їх еквіваленти	5,2	24,1	5,7	18,8	-18,3
Інші оборотні активи	2,7	0,9	1,0	-1,8	0,1
Витрати майбутніх періодів	0	0	0,5	0	0,5
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,6	0,4	0,4	-0,2	-0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21,8	29,9	39,9	8,1	10,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	45,3	46,9	39,8	1,6	-7,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8,5	6,6	6,1	-1,9	-0,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,8	0	0	-1,8	0,0
Інші поточні зобов'язання	21,9	16,2	13,8	-5,6	-2,4
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

У структурі активів ТОВ «Корвет» протягом 2022-2024 рр. спостерігаються істотні коливання. Найбільшу питому вагу займають запаси, частка яких у 2022 р. становила 65,2%, і зменшилася у 2023 р. до 43,0%, а у 2024 р. знову зросла до 67,9%. Частка основних засобів коливалася в межах 22,5 % – 30,0%, що вказує на коливання інвестицій у необоротні активи або на вибуття частини основних засобів у 2024 р. Поява нематеріальних активів

(1,1 % у 2023 р.) свідчить про модернізацію діяльності товариства. Значне зростання питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 р. – з 5,2% до 24,1%) свідчить про накопичення ліквідних активів, можливо, у зв'язку з підготовкою до інвестицій або зниженням обсягів поточних операцій, проте вже у 2024 р. цей показник зменшився до 5,7 %. У структурі оборотних активів у 2024 р., також незначну частку займають інша дебіторська заборгованість – 0,7% та інші оборотні активи – 1,0 %. Загалом структура активів є нестабільною, що вказує на коливання у фінансовій стратегії підприємства.

У структурі пасивів підприємства домінують поточні зобов'язання, зокрема кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, частка якої становила 45,3% у 2022 р., зросла до 46,9% у 2023 р., а потім зменшилася до 39,8% у 2024 р.. Це свідчить про поступове зниження залежності від зовнішніх кредиторів, що можна розглядати як позитивну тенденцію. Водночас спостерігається стійке зростання нерозподіленого прибутку – з 21,8% у 2022 р. до 39,9% у 2024 р., що є позитивним сигналом, оскільки товариство генерує прибуток і накопичує власний капітал. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості. Зменшення частки інших поточних зобов'язань – з 21,9 % до 13,8 % – свідчить про оптимізацію короткострокових боргів. Проте скорочення зареєстрованого капіталу з 0,6 % до 0,4 % є малозначним, але вказує на стабільність структури власного капіталу. У цілому структура пасиву демонструє покращення фінансової незалежності підприємства за рахунок зростання власного капіталу та зменшення частки короткострокових зобов'язань, що позитивно впливає на фінансову стійкість ТОВ «Корвет».

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Бароло» проведемо аналіз основних фінансових коефіцієнтів, які представлено у табл. 2.4.

Абсолютна ліквідність (норма $\geq 0,2$) зросла з 0,067 у 2022 р. до 0,345 у 2023 р., потім знизилась до 0,096 у 2024 р. У 2023 р. ТОВ «Бароло» мало високий рівень грошових коштів і короткострокових фінансових активів, у 2024 р. відбулося різке зниження, грошова позиція погіршилась, що свідчить про напружений грошовий потік.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Бароло» за 2022-2024 рр.*

Показники	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	
				2023 – 2022	2024 – 2023
Абсолютна ліквідність	0,067	0,345	0,096	+0,278	-0,249
Поточна ліквідність	0,968	0,988	1,281	+0,020	+0,293
Коефіцієнт автономії	0,225	0,303	0,402	+0,078	+0,099
Чиста маржа	0,036	0,038	0,038	+0,002	0
Рентабельність оборотних активів	0,189	0,222	0,178	+0,033	-0,044
Рентабельність активів	0,142	0,153	0,136	+0,011	-0,017
Оборотність робочого капіталу	-97,8	-326,3	44,6	-228,5	+370,9
Оборотність загальних активів	4,4	4,8	3,8	+0,4	-1,0

*сформовано за [48]

Поточна ліквідність (норма 1,0 – 2,0), яка становила у 2022 р. – 0,968, у 2023 р. – 0,988 та 1,281 у 2024 р. Значення наблизилось до нормативу у 2023 р., у 2024 р. перевищено мінімальну межу. Це означає, що компанія здатна покривати короткострокові зобов'язання обіговими активами. Отже, у 2024 р. відбулось покращення загальної платоспроможності, але грошові резерви зменшилися, тобто ліквідність формально нормальна, але не стійка.

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах, норма $\geq 0,3$), становив у 2022 р. – 0,225, у 2023 р. – 0,303 та 0,402 у 2024 р. Даний показник має позитивну тенденцію, зокрема зростання незалежності від позикового капіталу, а ТОВ «Бароло» у 2024 р. вже досягла оптимального рівня фінансової стійкості.

Чиста маржа є стабільною, і становить 0,036 – 0,038, тобто має стабільний рівень прибутковості продажів, що свідчить про контрольовану цінову політику, але без зростання ефективності.

Рентабельність оборотних активів коливається в межах 0,178 – 0,222, при цьому найнижчий рівень у 2024 р. У 2023 р. активи використовувались найефективніше, у 2024 р. – ефективність знизилась, що відображає зменшення оборотності ресурсів або збільшення запасів.

Рентабельність активів коливається в межах 0,136 – 0,153, при цьому найнижчий рівень у 2024 р. Після піку 2023 р. зниження на 0,017 п.п. у 2024 р.

вказує на зниження загальної віддачі активів при стабільному прибутку й збільшенні активів.

Оборотність робочого капіталу протягом 2-х перших років є від'ємною, і становить у 2022 р. – (-97,8), у 2023 р. – (-326,3) та прибутковою у 2024 р. – 44,6. Тобто, у 2022–2023 рр. значення від'ємне (дефіцит робочого капіталу, короткострокові зобов'язання перевищували оборотні активи), але у 2024 р. показник став позитивним, що вказує на відновлення ліквідного балансу.

Оборотність загальних активів коливається у межах коливається у межах 3,8 – 4,8, при цьому найнижчий рівень у 2024 р. У 2023 р. активи використовувались максимально ефективно (4,8 оберти на рік), але у 2024 р. – зменшення до 3,8, тобто капітал «застигає» у запасах або дебіторській заборгованості.

Упродовж 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «Бароло» характеризується поступовим зміцненням фінансової стійкості та зростанням рівня автономії, що свідчить про підвищення незалежності від позикового капіталу. Товариство досягло стабільної рентабельності та позитивного фінансового результату, однак динаміка основних показників у 2024 р. свідчить про уповільнення розвитку після стрімкого зростання у 2023 р. Погіршення абсолютної ліквідності та зниження оборотності активів вказують на певне «заморожування» капіталу в запасах або дебіторській заборгованості. При цьому збереження стабільної чистої маржі та помірного рівня рентабельності активів забезпечує підприємству фінансову стабільність, але без нарощення ефективності використання ресурсів. Для підвищення результативності діяльності доцільно зосередитися на покращенні управління оборотним капіталом і грошовими потоками, забезпечивши рівень абсолютної ліквідності не нижче нормативного. Необхідно активізувати заходи з прискорення оборотності активів – оптимізувати запаси, скоротити дебіторську заборгованість, підвищити контроль за витратами.

2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища та оцінка їх впливу на діяльність ТОВ «Бароло»

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у складному, динамічному та часто нестабільному зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється під впливом глобальних, національних та регіональних факторів. Для ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання, зокрема таких як ТОВ «Бароло», надзвичайно важливо своєчасно ідентифікувати ці фактори, оцінити їхній вплив та розробити відповідні заходи адаптації. Від правильності оцінки зовнішнього середовища залежить конкурентоспроможність підприємства, стійкість його фінансово-економічного стану та здатність до довгострокового розвитку. У процесі стратегічного управління зовнішнє середовище розглядається як система взаємопов'язаних елементів – політичних, економічних, соціальних і технологічних, які безпосередньо або опосередковано впливають на підприємство. Для комплексного вивчення таких чинників доцільно застосовувати PEST-аналіз (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Складові PEST-аналізу [60]

Для проведення PEST-аналізу ТОВ «Бароло» залучили групу експертів, що складалася з 1-го представника з кого з закладів, що входять до складу товариства.

Таблиця з результатами PEST-аналізу за складовою P – політичні фактори

ТОВ «Бароло» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати PEST-аналізу за складовою Р – політичні фактори ТОВ «Бароло»

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів на товариство ¹			Середня оцінка	Ймовірність зміни фактора ²			Середня оцінка	Підсумковий бал
	Експерти				Експерти				
	1	2	3		1	2	3		
Р1. Державна політика підтримки бізнесу у сфері HoReCa	5	4	5	4,7	4	4	5	4,3	20,2
Р2. Регулювання санітарно-епідемічних вимог до підприємств громадського харчування	4	4	3	3,7	3	4	4	3,7	13,7
Р3. Діяльність місцевих органів влади, що сприяють розвитку міських фуд-кластерів	4	5	4	4,3	4	5	4	4,3	18,5
Р4. Потенційні перевірки різного роду інспекцій	3	4	3	3,3	4	4	5	4,3	14,2
Р5. Вплив військового стану на стабільність постачання, безпеку локацій	5	5	5	5,0	5	5	4	4,7	23,5
Р6. Умови оренди торгових площ, регулювання договорів оренди	4	3	4	3,7	3	3	4	3,3	12,2
Р7. Ліцензування діяльності у сфері харчування	3	3	2	2,7	3	2	3	2,7	7,3
Р8. Євроінтеграційні стандарти безпеки харчових продуктів	4	4	5	4,3	4	4	4	4,0	17,2
Р9. Політика держави щодо підвищення мінімальної зарплати	5	4	4	4,3	5	4	5	4,7	20,2
Р10. Імовірність змін у законодавстві щодо трудових відносин у сфері послуг	4	3	4	3,7	4	3	4	3,7	13,7

¹ де 1 – дуже низький вплив, 2 – низький вплив, 3 – середній вплив, 4 – високий вплив, 5 – дуже високий вплив

² де 1 – мінімальна, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока

Таблиця з результатами PEST-аналізу за складовою Е – економічні фактори ТОВ «Бароло» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати PEST-аналізу за складовою Е – економічні фактори ТОВ «Бароло»

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів на товариство*			Середня оцінка	Ймовірність зміни фактора**			Середня оцінка	Підсумковий бал
	Експерти				Експерти				
	1	2	3		1	2	3		
Е1. Зростання цін на енергоносії, продукти, орендні ставки у торгових центрах тощо	5	5	4	4,7	5	5	4	4,7	22,1
Е2. Коливання курсу, інфляційні процеси та інше, що впливає на собівартість продукції	5	4	4	4,3	4	4	4	4,0	17,2
Е3. Зниження купівельної спроможності населення	4	4	3	3,7	4	3	4	3,7	13,7
Е4. Підвищення попиту на кав'ярні та кондитерські	4	5	5	4,7	5	4	5	4,7	22,1
Е5. Посилення конкуренції у сегменті міських кав'ярень	4	4	5	4,3	5	4	5	4,7	20,2
Е6. Дефіцит кваліфікованого персоналу	4	3	4	3,7	4	4	4	4,0	14,8
Е7. Активізація інвестування в об'єкти громадського харчування	3	3	4	3,3	3	4	3	3,3	10,9
Е8. Високі комунальні платежі, які підвищують постійні витрати закладів	4	4	4	4,0	4	4	5	4,3	17,2
Е9. Розвиток сервісів доставки їжі	3	4	4	3,7	4	4	4	4,0	14,8
Е10. Відновлення ділової активності після періоду енергетичних та воєнних обмежень	4	4	5	4,3	4	4	4	4,0	17,2

¹ де 1 – дуже низький вплив, 2 – низький вплив, 3 – середній вплив, 4 – високий вплив, 5 – дуже високий вплив

² де 1 – мінімальна, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока

Таблиця з результатами PEST-аналізу за складовою S – соціальні фактори ТОВ «Бароло» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати PEST-аналізу за складовою S – соціальні фактори ТОВ «Бароло»

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів на товариство*			Середня оцінка	Ймовірність зміни фактора**			Середня оцінка	Підсумковий бал
	Експерти				Експерти				
	1	2	3		1	2	3		
S1. Популярність кав'ярень і міні-кондитерських	5	5	4	4,7	5	4	5	4,7	22,1
S2. Підвищення вимог клієнтів до сервісу, швидкості обслуговування тощо	4	5	4	4,3	5	5	4	4,7	20,2
S3. Культурна мода на десерти, бранчі, каву тощо	4	4	5	4,3	4	5	4	4,3	18,5
S4. Зростання відвідуваності ТРЦ	4	4	3	3,7	4	4	4	4,0	14,8
S5. Підвищення ролі бренду роботодавця у залученні персоналу HoReCa	4	4	4	4,0	4	4	3	3,7	14,8
S6. Соціальна відповідальність бізнесу	3	3	4	3,3	3	4	3	3,3	10,9
S7. Підвищення уваги споживачів до співвідношення «ціна–якість»	4	4	4	4,0	4	4	5	4,3	17,2
S8. Лояльність споживачів до українських брендів	4	5	4	4,3	4	4	5	4,3	18,5
S9. Попит на невеликі, атмосферні кафе замість великих ресторанів	5	5	4	4,7	5	4	4	4,3	20,2
S10. Зростання попиту на естетичні, «інстаграмні» інтер'єри та подачу	5	5	5	5,0	5	4	5	4,7	23,5

*де 1 – дуже низький вплив, 2 – низький вплив, 3 – середній вплив, 4 – високий вплив, 5 – дуже високий вплив

**де 1 – мінімальна, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока

Таблиця з результатами PEST-аналізу за складовою Т – технологічні фактори ТОВ «Бароло» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати PEST-аналізу за складовою Т – технологічні фактори ТОВ «Бароло»

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів на товариство*			Середня оцінка	Ймовірність зміни фактора**			Середня оцінка	Підсумковий бал
	Експерти				Експерти				
	1	2	3		1	2	3		
Т1. Розвиток мобільних додатків для замовлення, програми лояльності	4	5	5	4,7	5	5	5	5,0	23,5
Т2. Цифрові платформи для бронювання столиків	3	4	3	3,3	4	4	4	4,0	13,2
Т3. Використання CRM-систем для утримання постійних клієнтів	4	5	4	4,3	4	4	5	4,3	18,5
Т4. Маркетинг у соціальних мережах	5	5	4	4,7	5	5	5	5,0	23,5
Т5. Підвищення вимог до енергоефективності обладнання у сфері HoReCa	4	4	4	4,0	4	4	4	4,0	16,0
Т6. Використання аналітики продажів для прогнозування попиту й оптимізації асортименту	4	4	3	3,7	4	4	4	4,0	14,8
Т7. Технології безготівкових платежів	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0	25,0
Т8. Системи контролю персоналу та безпеки приміщень	3	4	4	3,7	4	4	4	4,0	14,8
Т9. Поява нових технологій випічки, кавового обладнання, альтернативного молока	4	5	4	4,3	4	5	4	4,3	18,5
Т10. Розвиток кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів у CRM-системах	3	4	4	3,7	4	4	4	4,0	14,8

¹де 1 – дуже низький вплив, 2 – низький вплив, 3 – середній вплив, 4 – високий вплив, 5 – дуже високий вплив

²де 1 – мінімальна, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока

Інтерпретацію підсумкового балу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Інтерпретація підсумкового балу

Бали	Рівень загрози / можливості	Інтерпретація
1 – 5	Низький	Фактор несуттєвий, реакція з боку керівництва товариства не потрібна
6 – 10	Помірний	Варто відстежувати та періодичну оцінювати фактор
11 – 15	Середній	Необхідно враховувати даний фактор при реалізації стратегічного планування, проводити моніторинг
16 – 20	Високий	Може істотно вплинути на діяльність товариства, потрібна реакція з боку керівництва товариства
21 – 25	Доже високий	Є критичним фактором, що потребує негайної реакції, дій та спеціальних управлінських рішень з боку керівництва товариства

Зведені результати PEST-аналізу ТОВ «Бароло» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Зведені результати PEST-аналізу ТОВ «Бароло»

Складова	Кількість факторів	Середня оцінка впливу	Середня оцінка ймовірності зміни	Інтегральний бал (0–25)	Рівень впливу
P – Політичні	10	4,0	4,0	16,0	Помірно високий
E – Економічні	10	4,1	4,1	16,8	Високий
S – Соціальні	10	4,2	4,2	17,9	Високий
T – Технологічні	10	4,1	4,4	18,0	Високий

Найсильніший вплив на діяльність ТОВ «Бароло» мають соціальні (17,9 балів) та технологічні (18,0 балів) чинники, які формують основу конкурентних переваг «Цукерні», зокрема цифрові сервіси, споживчі тренди, естетика, сучасний маркетинг. Економічна складова, також, має значний вплив (16,8 балів), але проявляється здебільшого як ризикова за рахунок інфляції, орендної плати, кадрових витрат. Політична складова має помірний вплив (16,0 балів), оскільки регуляторні й податкові зміни є важливими для товариства, однак вони не є критичними, якщо управління у товаристві базується на принципі гнучкості.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Бароло» за 2022–2024 рр. свідчать про поступове зростання обсягів діяльності та доходів (чистий дохід від реалізації зріс за 2 роки на 56,4%), однак його ефективність знижується через випереджальне зростання витрат, зокрема собівартості (її зростання за 2 роки становило 93,5%), фонду оплати праці (його зростання за 2 роки становило 78,4%) тощо. Попри підвищення чистого прибутку (яке становило за 2 роки – 62,4%), темпи його зростання сповільнюються, що свідчить про зниження рентабельності діяльності (з 10,3% у 2023 р. до 8,1% у 2024 р.). Водночас позитивною тенденцією є розширення матеріально-технічної бази, підвищення рівня оплати праці та збереження стабільної фондомісткості.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Бароло» протягом аналізованого періоду характеризується позитивною динамікою розвитку, що проявляється у зростанні обсягів активів, підвищенні фінансової стійкості та досягненні оптимального рівня автономії. Підприємство демонструє стабільну прибутковість та ефективне управління власним капіталом, проте у 2024 р. спостерігається уповільнення темпів зростання, зниження абсолютної ліквідності (з 0,345 у 2023 р. до 0,096 у 2024 р.) й оборотності активів (з 4,4 обертів у 2023 р. до 3,8 обертів у 2024 р.), що свідчить про накопичення ресурсів у запасах і дебіторській заборгованості. Для забезпечення подальшої фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності доцільно зосередити увагу на оптимізації управління оборотним капіталом, прискоренні обігу активів та підвищенні рівня платоспроможності товариства.

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Бароло» формується під впливом переважно соціальних та технологічних чинників, які визначають ключові напрями розвитку підприємства у сфері HoReCa. Водночас економічні фактори залишаються ризиковими, а політичні умови – відносно стабільними.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БАРОЛО», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Запровадження системи моніторингу та оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Бароло»

З метою забезпечення своєчасного реагування на зміни ринкового середовища, підвищення ефективності управління конкурентними перевагами та формування обґрунтованих управлінських рішень доцільно запровадити на підприємстві систему моніторингу конкурентоспроможності. Передумови необхідності проведення моніторингу конкурентоспроможності товариства, що функціонує на ринку ресторанних послуг, представлено на рис. 3.1.

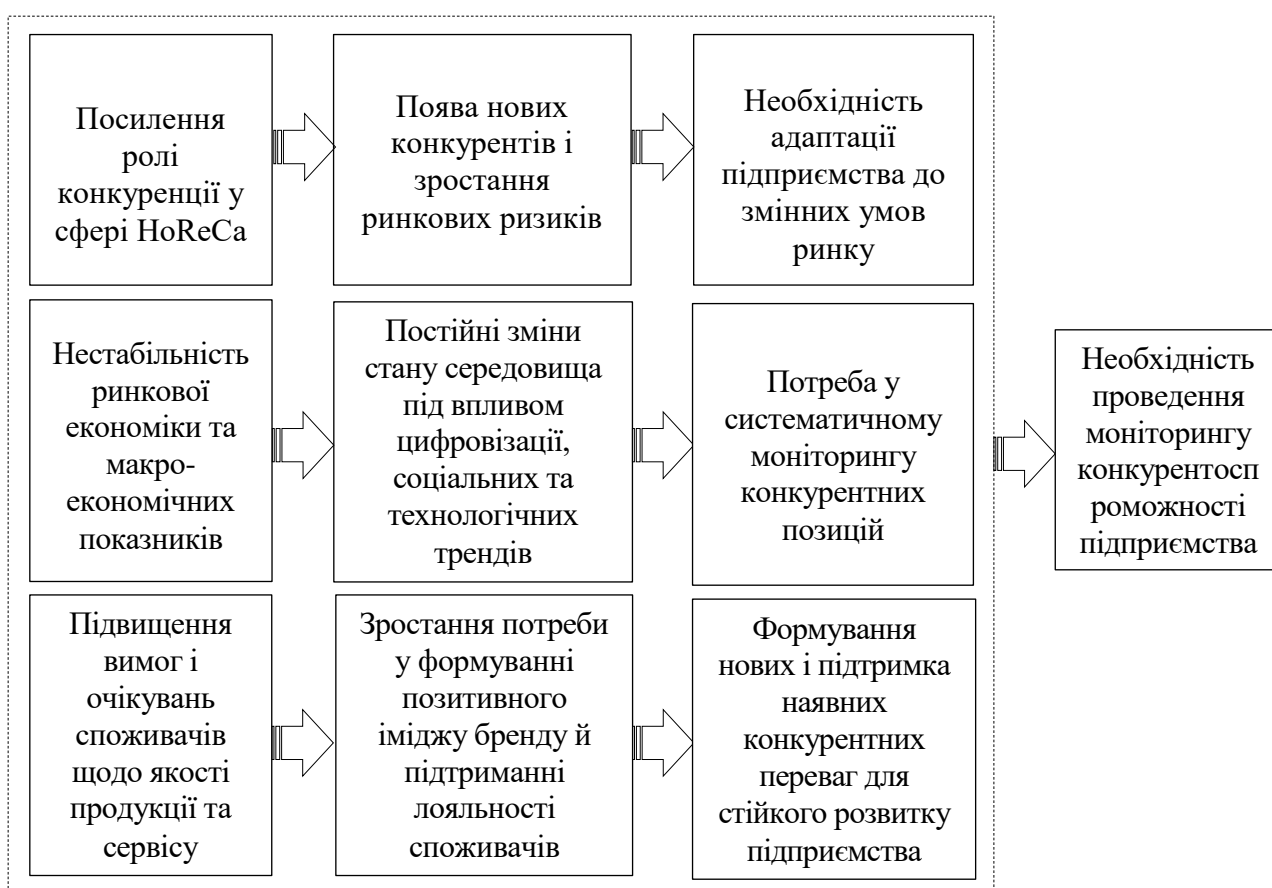


Рисунок 3.1 – Передумови необхідності проведення моніторингу конкурентоспроможності (для підприємств ресторанної сфери)

Моніторинг конкурентоспроможності підприємства – це система взаємопов’язаних заходів, що спрямована на безперервне спостереження та аналіз змін у динаміці конкурентних позицій підприємства. Він передбачає своєчасне виявлення тенденцій розвитку конкурентоспроможності, оцінку впливу зовнішніх чинників – конкурентів, постачальників, споживачів і товарів-замінників, а також розробку управлінських рішень, що забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Основною метою моніторингу є отримання об’єктивного уявлення про поточний стан підприємства і напрями розвитку конкурентних переваг підприємства, а також визначення шляхів їх збереження, посилення чи формування нових.

Загальну схему системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства зображена на рис. 3.2.

Проаналізуємо кожен з наведених етапів.

Етап 1 – це початковий організаційний етап, який закладає методичну та кадрову основи для побудови всієї системи моніторингу. На цьому етапі забезпечується організаційна підготовка процесу, яка передбачає визначення періодичності збору інформації, структури звітів і каналів взаємодії між підрозділами. Окрім того, відбувається формування робочої групи для проведення моніторингу, до якої мають входити керівник, маркетолог та бухгалтер ТОВ «Бароло», що забезпечує розподіл відповідальності за окремі напрями моніторингу. Цей етап також включає утворення бази даних і цифрових інструментів збору інформації, зокрема із використанням Excel, CRM та Google Forms для подальшого опрацювання показників.

Етап 2 – це етап на якому відбувається формування інформаційного масиву, на основі якого здійснюється подальший аналіз конкурентоспроможності підприємства. Моніторинг внутрішніх показників охоплює аналіз доходів, собівартості, рентабельності, продуктивності праці тощо, а моніторинг зовнішнього середовища включає відстеження дій конкурентів, змін споживчої поведінки, коливань цін, ринкових трендів, законодавчих новацій.

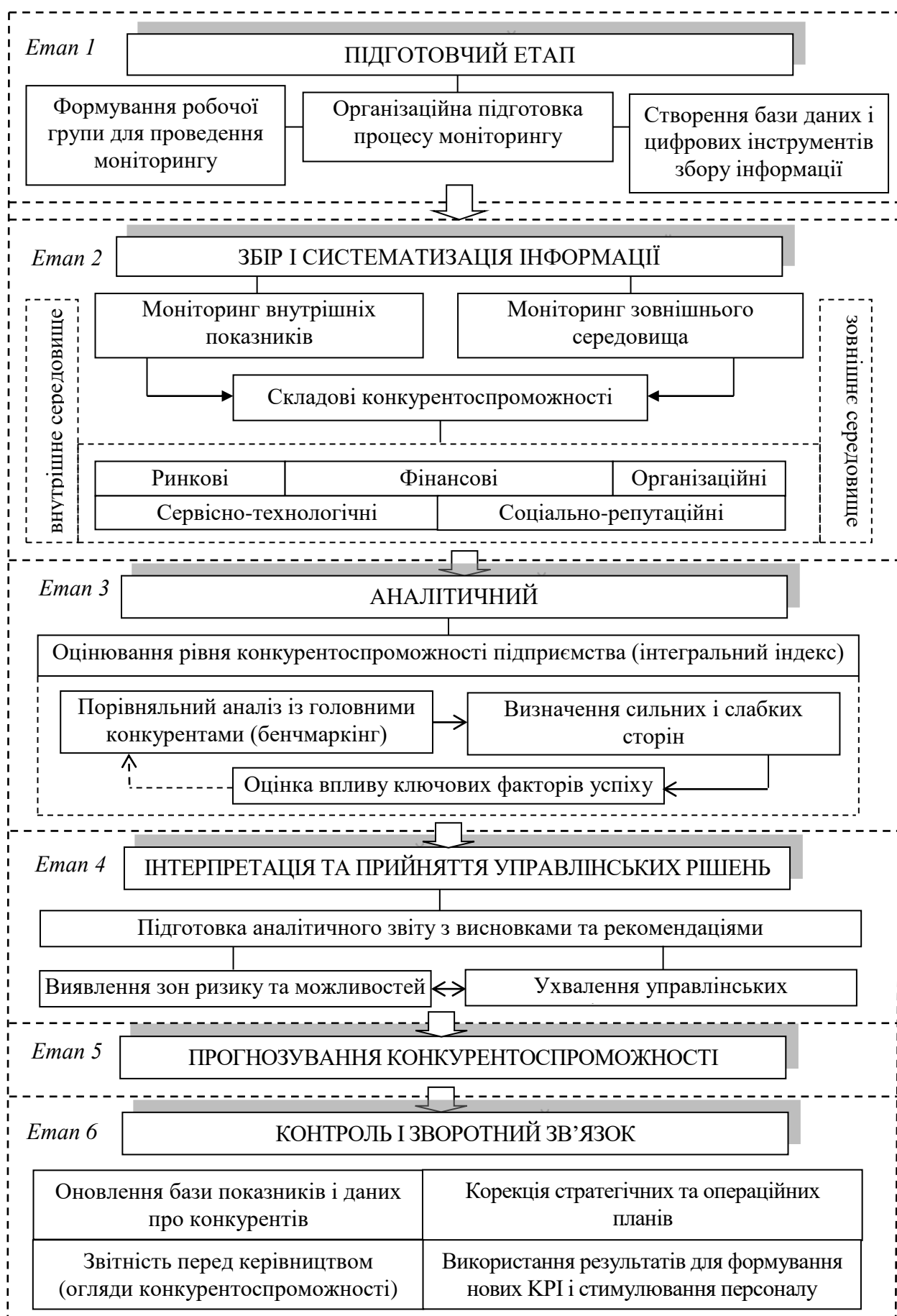


Рисунок 3.2 – Система моніторингу конкурентоспроможності підприємства

Система моніторингу має ґрунтуватися на регулярній оцінці ключових показників конкурентоспроможності, яке проводиться щоквартально шляхом вимірювання інтегрального індексу конкурентоспроможності товариства, який формується за сукупністю критеріїв: ринкових, фінансових, організаційних, сервісно-технологічних та соціально-репутаційних.

Етап 3 – це етап, що забезпечує глибокий аналіз отриманої інформації та визначення фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства. Оскільки у другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено основні техніко-економічні показники, проведено аналіз фінансового стану та здійснено оцінювання зовнішнього середовища, то на даному етапі варто оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства (інтегральний індекс), який охоплює складові, що проаналізовані на попередньому етапі (етап 2). Інтегральний індекс оцінювання конкурентоспроможності товариства варто розраховувати за формулою (I_{kp}):

$$I_{kp} = \sum_{i=1}^n w_i \times I_i, \quad (3.1)$$

де I_i – індекс i -ої складової конкурентоспроможності підприємства,

w_i – ваговий коефіцієнт значущості складової, $\sum w_i = 1$,

n – кількість складових.

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Бароло» за виділеними складовими представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Бароло»

Складова ¹		Значення складової ¹	Ваговий коефіцієнт ²	Зважене значення ³
1		2	3	4
1. Ринкова (I_I)	частка ринку – 0,85	≈0,83	0,25	≈0,208
	середній обсяг продажів на 1 локацію – 0,8			
	рівень задоволеності клієнтів – 0,9			
	темп приросту клієнтської бази – 0,75			

Кінець таблиці 3.1

1		2	3	4
2. Фінансова (I_2)	рентабельність реалізації – 0,78	$\approx 0,77$	0,2	$\approx 0,154$
	коефіцієнт оборотності активів – 0,74			
	співвідношення доходів і витрат – 0,88			
	динаміка чистого прибутку – 0,77			
3. Організаційна (I_3)	ефективність управлінських процесів – 0,7	$\approx 0,7$	0,15	$\approx 0,105$
	рівень мотивації персоналу – 0,65			
	швидкість прийняття рішень – 0,75			
	гнучкість внутрішніх комунікацій – 0,7			
4. Сервісно-технологічна (I_4)	впровадження CRM-системи – 0,85	$\approx 0,89$	0,25	$\approx 0,223$
	наявність цифрових каналів замовлення – 0,9			
	сучасність обладнання – 0,88			
	швидкість обслуговування клієнтів – 0,92			
5. Соціально-репутаційна (I_5)	рейтинг у соціальних мережах і сервісах – 0,85	$\approx 0,86$	0,15	$\approx 0,129$
	лояльність клієнтів – 0,88			
	участь у міських ініціативах і партнерствах – 0,8			
	імідж бренду «Цукерня» – 0,9			
Інтегральний індекс конкурентоспроможності ($I_{кр}$)		$\approx 0,82$		

¹кожен індикатор нормується в діапазоні від 0 до 1, де 1 – найкраще значення серед конкурентів, 0 – найгірше значення або відсутність показника

²сума вагових коефіцієнтів значущості складової становить 1,0

³розраховується за формулою (3.1)

Інтерпретацію результатів інтегрального індексу конкурентоспроможності ($I_{кр}$) наведено у табл. 3.2.

Отже інтегральний індекс конкурентоспроможності ТОВ «Бароло» дорівнює 0,82 (табл. 3.1), що відповідає високому рівню конкурентоспроможності (0,80–1,00) (табл. 3.2) за рахунок стабільного ринкового попиту на продукцію («Цукерня»), ефективного маркетингу, позитивної репутації серед споживачів та достатньої фінансової стійкості.

Таблиця 3.2 – Інтерпретація результатів інтегрального індексу конкурентоспроможності (I_{kp})

Значення (I_{kp})	Рівень конкурентоспроможності підприємства
0 – 0,39	Низький (потребує негайних дій з боку менеджменту підприємства для виживання на ринку)
0,4 – 0,59	Середній (наявні конкурентні позиції підприємства, але без стійких переваг)
0,6 – 0,79	Достатній (стійкі позиції підприємства, з наявним потенціалом для розвитку)
0,8 – 1,0	Високий (підприємство має сформовані конкурентні переваги)

Порівняльний аналіз із головними конкурентами дає змогу визначити позицію підприємства відносно конкурентів у м. Хмельницький (до основних конкурентів ТОВ «Бароло» належать кавовий холдинг «CLUB KAVY», кав'ярні «Небесний мигдаль», кав'ярні «KORA», кондитерські «Домашня кондитерська»). Матрицю конкурентоспроможності ТОВ «Бароло» та основних конкурентів, за такими параметрами як рівень сервісу та фінансова стійкість, наведено на рис. 3.3.

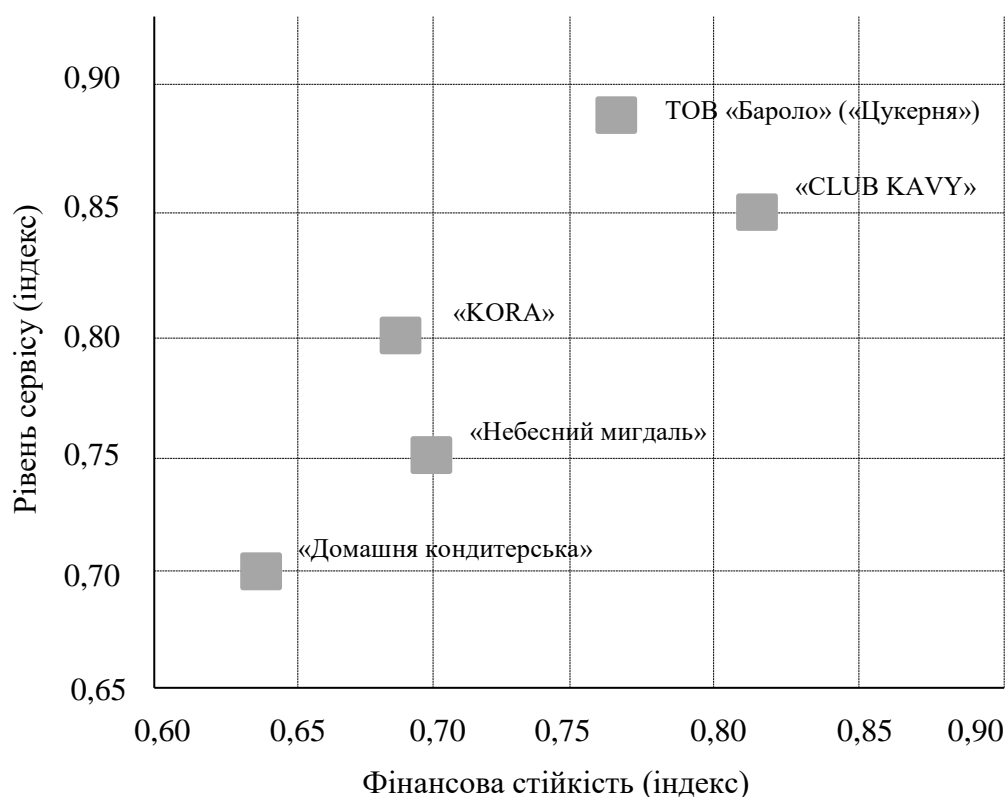


Рисунок 3.3 – Матриця конкурентоспроможності ТОВ «Бароло» та основних конкурентів

ТОВ «Бароло» («Цукерня») розташоване у верхньому правому квадранті, що свідчить про високу якість сервісу та достатню фінансову стійкість. «CLUB KAVY» має найвищу фінансову базу, але трохи поступається «Бароло» у рівні сервісу. Отже, ТОВ «Бароло» має оптимальний баланс між фінансовою стабільністю та якістю сервісу, що забезпечує йому високий рівень конкурентоспроможності й потенціал для подальшої експансії мережі «Цукерня».

Етап 4 – це етап, що спрямований на узагальнення результатів аналізу та підготовку конкретних управлінських дій. І реалізовується за рахунок підготовки аналітичного звіту містить висновки про стан конкурентоспроможності, динаміку показників, сильні та слабкі сторони, а також, виявлення зон ризику та можливостей та ухвалення управлінських рішень.

Етап 5 – це етап, що здійснює оцінку майбутньої динаміки конкурентних позицій підприємства та моделюються можливі сценарії розвитку. І реалізовується за рахунок розробки сценаріїв розвитку, побудова трендів інтегрального індексу конкурентоспроможності та прогнозування результатів впровадження нових стратегічних заходів.

Етап 6 – це завершальний, але постійно діючий етап, який забезпечує циклічність системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства. І реалізовується за рахунок оновлення бази показників і звітів, корекції стратегічних і операційних планів, формування звітності перед керівництвом та формування нових КРІ і мотиваційних програм.

Система моніторингу конкурентоспроможності підприємства є замкненим циклом, що поєднує аналітичні, управлінські та прогнозні функції. Її реалізація забезпечує:

- підвищення адаптивності товариства до змін зовнішнього середовища;
- ефективне використання ресурсів і формування нових конкурентних переваг;
- побудову даних-орієнтованої системи управління, заснованої на регулярній оцінці показників конкурентоспроможності.

3.2 Формування контент-плану з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бароло»

Конкурентоспроможність більшості підприємств різних сфер на сьогодні залежить від багатьох чинників, серед яких одним з важливих є формування лояльності споживача за рахунок надання якісного контенту та їх залучення до соціальних мереж та інтернет-сторінок сторінок суб'єкта господарювання. Відповідно, побудова контент-плану для закладу харчування набуває стратегічного значення як чинник формування конкурентних переваг. Створення контенту, який не лише відображає емоційний і смаковий досвід споживача, але й транслює автентичність бренду, є важливим аспектом розвитку підприємства.

Контент має не просто інформувати, а викликати відчуття залученості до простору закладу: передавати атмосферу затишку, гармонії та натхнення. Такі візуальні та текстові образи формують у споживача асоціацію із сенсорним досвідом. Комунікаційний ефект досягається завдяки синтезу фотографічної естетики та семантичної єдності повідомлення.

Використання яскравих описів, високоякісних зображень та елементів перетворює контент на інструмент емоційного впливу. При цьому основне завдання контент-плану – створити системне враження, що відображає різноманіття продукції, рівень сервісу та ціннісні орієнтири закладу.

Візуальний контент у сфері ресторанного бізнесу виступає засобом передачі не лише продуктового асортименту, але й філософії простору. Зображення, які фіксують природне освітлення, гармонійне сервірування, емоції відвідувачів, створюють «ефект присутності». Саме в цьому контексті застосування різноманітних графічних платформ, набуває прикладного значення, адже дозволяє адаптувати професійний дизайн без потреби глибоких технічних знань. Такі інструменти забезпечують єдність стилю та візуальну

послідовність, що є невід’ємною складовою професійного контент-менеджменту.

Кожне візуальне повідомлення, підкріплене текстом або коротким підписом, формує семантичний міст між аудиторією і брендом. Фото не є декоративним елементом – воно виконує роль комунікативного символу, що репрезентує смаки, атмосферу й цінності закладу. Використання контенту, створеного клієнтами, посилює автентичність бренду і сприяє формуванню спільноти навколо нього. Публікації про події, сезонні оновлення меню, закадрові моменти приготування десертів створюють багат шарову структуру історії бренду, де кожен елемент підтримує загальну концепцію закладу.

Ключовим завданням ефективного контент-плану є забезпечення рівноваги між рекламними повідомленнями та контентом, що несе споживчу цінність. Надмірна зосередженість на рекламі знижує довіру аудиторії, тоді як змістовне наповнення, орієнтоване на інтереси, стиль життя і цінності клієнтів, створює додану вартість компанії. В контексті досліджуваного підприємства – це означає акцент на кулінарному мистецтві, якості інгредієнтів, традиціях приготування, історії рецептур.

У візуально орієнтованому просторі соціальних мереж (Instagram, TikTok) якість зображення визначає рівень залученості аудиторії. Фотографії десертів, зняті з урахуванням освітлення, композиції й текстури, можуть викликати фізіологічну реакцію – апетит, очікування, приємні спогади. Високоякісний контент не лише привертає увагу, але й транслює професіоналізм, що є індикатором якості самого продукту. У випадку «Цукерні» це – спосіб перетворити кожен візуальний матеріал на частину брендового досвіду.

Контент-план повинен враховувати специфіку кожної платформи. В Instagram акцент робиться на естетиці, емоціях і коротких відео, у Facebook – на текстово-візуальному балансі, у TikTok – на динаміці, закадрових сюжетах і вірусності. Вибір формату визначається не лише типом контенту, але й моделлю поведінки користувачів. Адаптація повідомлень забезпечує релевантність і підвищує ймовірність органічного залучення.

Створення контенту – це не односторонній процес інформування, а діалог. Відповіді на коментарі, залучення до обговорень, реакція на відгуки формують атмосферу партнерства та довіри. Для Цукерні така комунікаційна взаємодія є проявом турботи, що посилює сприйняття бренду як «людського» та емоційно близького. Відсутність зворотного зв'язку, навпаки, створює враження дистанційності й байдужості, що негативно позначається на іміджі закладу.

Формування контент-плану неможливо розглядати без урахування механізмів локального SEO. Для закладів харчування важливо, щоб інформація у пошукових системах і на картах (Google Maps, TripAdvisor) була повною, актуальною та оптимізованою. Використання ключових слів, геоміток, позначок місцезнаходження в постах підвищує видимість бренду у локальних пошукових запитах, що прямо впливає на трафік відвідувачів. Для «Цукерні» це означає не лише візуальну привабливість контенту, а й структурну видимість у цифровому середовищі.

Послідовність у комунікації формує очікування аудиторії та підтримує інформаційну сталість. Нерегулярні публікації порушують алгоритмічну логіку соціальних мереж і знижують охоплення. Впровадження чітко визначеного календаря контенту дозволяє підтримувати сталість у взаємодії, а також планувати сезонні кампанії, святкові пропозиції та тематичні серії публікацій. Така системність створює передумови для стабільного росту залученості.

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від здатності виокремити власну унікальність. У випадку Цукерні це може бути авторська рецептура, сімейні традиції, використання локальних інгредієнтів або естетика подачі десертів.

Інструменти цифрового дизайну, такі як Desygner, Canva чи Adobe Express, відіграють важливу роль у стандартизації та прискоренні процесу розроблення контенту. Вони забезпечують створення адаптивних шаблонів для меню, афіш, публікацій у соцмережах, сприяючи збереженню візуальної цілісності бренду. Застосування таких інструментів є складовою технологізації

маркетингової діяльності цукерні.

Контент у сфері ресторанного бізнесу не обмежується рекламною функцією – він формує емоційну ідентичність бренду. Кожна публікація, фото чи відео створює атмосферу довіри, де споживач відчуває себе не клієнтом, а учасником історії. Таким чином, формування контент-плану можна розглядати як засіб побудови довгострокових відносин і підвищення лояльності споживачів. Системне створення контенту є не лише комунікаційною, а й стратегічною практикою, що сприяє зростанню бізнесу.

Основні рекомендації [56] щодо формування контенту зазвичай включають такі елементи. Доцільність надання інформації клієнтам про страву тижня або напій, який їм варто спробувати. Надання можливості «зазирнути» за лаштунки кухні, спостерігати за культурою персоналу, днями народження команди чи виробничими процесами. Яскрава демонстрація фірмових страв та напоїв, сезонних та унікальних пропозицій з метою залучення клієнтів. Використання інтерактивного контенту (залучення аудиторії за допомогою вікторин, опитувань або іншого інтерактивного контенту, який заохочує до участі та пропонує винагороди, такі як безкоштовний напій для переможців онлайн-вікторин, яким вони зможуть насолодитися наступного вечора). Формування та представлення профілів шеф-кухарів та барменів. Заклад повинен активно представляти свою талановиту команду кулінарів та барменів, поділившись їхнім досвідом та захопленням своєю справою. Акцент на використанні місцевих та сезонних інгредієнтів. Формування емоційного зв'язку зі своєю аудиторією за рахунок історій та подій. Формування експертних рекомендацій щодо поєднання певних страв з додатковими напоями, що покращить враження від вечері. Формування рекомендацій для цільових груп щодо проведення цікавих заходів або вечірок у вашому просторі. Демонстрація майстерності у проведенні особливих подій та стимулювання бажання людей спланувати особисте свято у закладі. Формування контенту про соціальну відповідальність та чітке визначення своєї ролі у громаді з висвітленням внеску компанії та формуванням ініціатив [56].

Для конкретизації заходів на рівні досліджуваного товариства, доцільно представити орієнтовний контент-план на перший квартал 2026 р. з деталізацією заходів у розрізі кожного місяця. При цьому бюджет заходів є достатньо обмежений (до 20000 грн у місяць). Інформацію щодо очікуваного результату реалізації контент-плану ТОВ «Бароло» у першому кварталі 2026 р. представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний результат реалізації контент-плану ТОВ «Бароло» у I кварталі 2026 р.

Елемент контент-плану «love of life»	Очікуваний результат
<p>Січень 2026 р. – «Любов до традицій»</p> <ol style="list-style-type: none"> «Десерт, який зігривас» – серія фото з какао і випічкою Reels та storis – «з яким десертом починаєте рік?» – опитування та фото з новими десертами з подальшим розіграшом призів за уподобання у соціальних мережах «Солодкий рік разом» – набір десертів на свята з подарунком та просуванням коротких відео у соціальних мережах 	<p>Активізація цільової аудиторії та залучення корпоративних клієнтів.</p> <p>Збільшення обсягів реалізації продукції з можливою доставкою до клієнтів (зростання виручки на 50000 грн у січні)</p>
<p>Лютий 2026 р. – «Любов і шоколад»</p> <ol style="list-style-type: none"> Серія постів з десертами у формі серця Відео приготування десерту Фотосесія пар у цукерні – власні фото клієнтів з хештегом LoveInCukiernia «CUKIERNIEVA історія кохання» – замов романтичну зустріч у лютому з 15.00 до 19.00 та вирай 100% кешбек 	<p>Залучення нових клієнтів та підвищення завантаженості закладу.</p> <p>Мінімальне зростання виручки на 2% (833000 × 0,02 = 16600 грн)</p>
<p>Березень 2026 р. – «Смакlove»</p> <ol style="list-style-type: none"> Колаборація з місцевими брендами (квіти, косметика та інше) Інстаграм локація «весна мого кохання» Подарунковий набір з доставкою «Все для неї» 	<p>Отримання синергетичного ефекту за рахунок спільного «просування» брендів.</p> <p>Мінімальне зростання виручки на 2% (833000 × 0,02 = 16600 грн)</p>

Отже, аналіз табл. 3.3 дозволяє констатувати, що лише мінімальне зростання обсягів виручки за досліджуваний період дозволить додатково отримати 33320 грн. При цьому за рахунок активізації платоспроможної цільової аудиторії та залучення корпоративних клієнтів, зростання обсягів виручки буде становити від 2% до 5%. Лише у січні такий показник буде становити 50000 грн. Таким чином, за перший квартал 2026 р. за рахунок реалізації контент-плану очікуване зростання виручки буде становити:

$50000 + 33320 = 83320$ грн. А при рентабельності на рівні 2024 р. (8,1%), чистий дохід буде становити орієнтовно $83320 \times 8,1\% = 6742$ грн, хоча це доволі приблизні розрахунки стосовно рівня рентабельності.

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації мікропрограм навчання персоналу у ТОВ «Бароло»

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку громадського харчування питання професійного розвитку персоналу стає визначальним чинником успіху кафе та ресторанів. Підвищення кваліфікації працівників не лише сприяє зростанню якості обслуговування, а й безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Однак керівникам важливо мати інструмент для оцінки економічної доцільності таких заходів. Одним із найточніших показників виступає рентабельність інвестицій у навчання (ROI), яка дає змогу виміряти, наскільки ефективно використані кошти на навчання персоналу і розраховується за формулою:

$$ROI = (GB - B) / B \times 100\%,$$

де *ROI* – рентабельність інвестицій, %,

GB – грошові вигоди від навчання, грн,

B – витрати на навчання, грн.

Деталізуємо основні елементи формули. Під грошовими вигодами розуміють загальний фінансовий прибуток, пов'язаний з навчальною програмою. Ці вигоди можуть бути прямими, такими як збільшення продажів або продуктивності, або непрямими, такими як зниження плинності кадрів або нижчі витрати на рекрутинг. Розрахунок грошових вигод може включати аналіз показників ефективності до та після навчання, оцінку економії коштів або

присвоєння грошової цінності покращеним результатам.

Витрати на навчання розраховуються як загальний обсяг витрат на проектування, розробку та проведення навчальної програми. Витрати на навчання включають прямі витрати, такі як матеріали, програмне забезпечення або гонорари інструкторів, та непрямі витрати, такі як час, який співробітники витрачають на навчання замість виконання своїх звичайних обов'язків.

Для здійснення розрахунків необхідно виконати низку дій:

– визначити та кількісно оцінити грошові вигоди. Розрахувати фінансовий вплив навчання, такий як збільшення доходів або економія коштів. Необхідно використовувати показники ефективності до та після навчання, щоб точно кількісно оцінити ці вигоди;

– розрахувати сукупні витрати на навчання. Визначаються усі витрати, пов'язані з навчальною програмою, щоб отримати повне уявлення про загальну вартість. Необхідно чітко визначити, що всі прямі та непрямі витрати включені, щоб точно відобразити інвестиції;

– розрахувати рентабельність інвестицій.

Застосовуючи формулу рентабельності інвестицій, менеджери з навчання можуть надати конкретні докази внеску будь-якої програми навчання персоналу у фінансове здоров'я організації. Значення вимірювання рентабельності інвестицій у навчання виходить за рамки простої фінансової відповідальності. Вона відіграє вирішальну роль в узгодженні навчальних зусиль зі стратегічними бізнес-цілями, забезпечуючи, щоб інвестиції в розвиток співробітників приносили відчутні, корисні результати. Ключові переваги включають наступні елементи.

Оцінку стратегічної узгодженості, яка демонструє, що навчальні програми підтримують та просувають цілі організації, забезпечуючи прямий зв'язок інвестицій у навчання з бізнес-результатами.

Сприяння фінансовій відповідальності (забезпечує конкретну основу для оцінки економічної ефективності витрат на навчання, сприяючи відповідальному фінансовому управлінню).

Керівництво з оптимізації програм (визначає сфери з високим рівнем впливу для розвитку навчання, що дозволяє стратегічно розподіляти ресурси для підвищення загальної ефективності навчання).

Зміцнення довіри зацікавлених сторін (надає кількісні докази цінності навчальних програм для організації, підвищуючи довіру зацікавлених сторін до навчання як стратегічної інвестиції).

Посилення зростання організації (сприяє культурі безперервного навчання та вдосконалення, надаючи співробітникам навички, необхідні для просування компанії вперед на конкурентному ринку).

Перед безпосереднім розрахунком *ROI* важливо окреслити ключові показники ефективності навчання (KPI), що відображають результативність і вплив навчальних заходів на основні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ключові показники ефективності навчання (KPI)

Показник	Характеристика
Рівень задоволеності клієнтів	Вимірюється через анкетування відвідувачів до та після навчання персоналу
Середній чек	Збільшення продажів за рахунок кращої комунікації та навичок
Коефіцієнт повторних відвідувань	Показник лояльності клієнтів, який зростає за умов якісного сервісу
Продуктивність праці	Кількість обслужованих клієнтів або обсяг продажу на одного працівника
Зниження плинності кадрів	Непряма економія коштів на рекрутинг і навчання нових співробітників

Наведені у таблиці показники можуть бути переведені у фінансові результати, що формують базу для обчислення *ROI*.

Розрахуємо *ROI* за результатами підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Бароло». Серед вихідних умов для розрахунку є такі. Кількість працівників, що приймали участь у навчанні – 8 осіб. Навчання реалізовано у межах міні-програми (20 год.), спрямована на покращення комунікації з клієнтами та командної взаємодії. Тривалість програми – два дні по 10 годин.

До основних витрат належать наступні:

- гонорар тренера – 10000 грн;
- оренда залу та матеріали – 2000 грн;
- втрачена вигода товариства за рахунок не виходу на роботу працівників –
8 осіб × 2 дні × 100 грн/год. = 12800 грн;
- кава-брейк і матеріали 1200 грн.

Отже, загальна сума витрат становить 26000 грн.

Очікуваний результат від реалізації програми становитиме:

- зростання середнього чека (+8%);
- зростання кількості повторних клієнтів (+10%);
- зменшення плинності кадрів на 10 %.

Отже, очікуваний приріст щомісячного доходу становить 12000 грн, а зменшення витрат на найм 3000 грн. Відповідно за 3 місяці ефект становитиме –
(12000+3000) × 3 = 45000 грн.

Рентабельність інвестицій становить: $ROI = (45000 - 26000) / 26000 \times 100 = 73\%$.

Це є доволі позитивним значенням, враховуючи достатньо короткий розрахунковий період. Для поглибленої оцінки *ROI* доцільно використовувати комплексний підхід, який включає кількісні та якісні методи, а саме:

- оцінки керівників, з визначенням впливу на поведінку та командну динаміку;
- дослідження впливу, тобто безпосереднє порівняння ключових показників до і після навчання;
- використання методологія Phillips ROI, яка включає нематеріальні ефекти (задоволення клієнтів, моральний клімат, залученість);
- моніторинг застосування навичок за рахунок фіксації реального використання отриманих знань у роботі.

Використання цих підходів дозволяє сформувати повний цикл оцінки ефективності навчальних програм – від реакції учасників до фінансового результату. Крім того, в умовах нестачі часу у працівників кафе ефективним рішенням стає мікронавчання – короткі інтерактивні модулі тривалістю 5–10 хвилин, які можна проходити через мобільний додаток. Такий формат мінімізує

простої, підтримує регулярність навчання і дозволяє оперативно оновлювати контент.

Використання міні-програм підвищення кваліфікації має низку переваг:

- гнучкий формат (доступність через смартфон або планшет);
- економія ресурсів на організацію повноцінних тренінгів;
- безперервність навчання без відриву від виробничого процесу;
- швидке оновлення контенту під зміни меню, стандартів обслуговування

чи політики закладу.

Таким чином, поєднання мікронавчання з традиційними тренінгами підвищує *ROI* за рахунок скорочення витрат і збереження продуктивності персоналу.

Для організацій, що акцентують увагу на працівниках що безпосередньо спілкуються з клієнтами, ключовим є моніторинг практичного застосування набутих навичок на робочому місці. Цей метод оцінює, як співробітники впроваджують навчання у свої щоденні завдання, безпосередньо пов'язуючи ефективність навчання з операційними покращеннями. Він особливо корисний для бачення відчутних результатів, таких як краще обслуговування клієнтів або безпечніші методи роботи, пропонуючи просте вимірювання *ROI* від навчання.

Для максимізації рентабельності інвестицій у навчання основоположною стратегією є забезпечення ретельного узгодження цілей навчання з ширшими бізнес-цілями організації. Це стратегічне узгодження включає ретельний аналіз цілей організації, а потім адаптацію навчальних програм для підтримки цих цілей. Наприклад, якщо в компанії є зайняті співробітники першої лінії, важливо створити навчальні матеріали, які зручні для мобільних пристроїв та легко використовувати в дорозі, щоб вправи з підвищення кваліфікації не призводили до значних простоїв у роботі.

Мікронавчання пропонує чудове рішення для цього сценарію. Воно розбиває складну інформацію на короткі, керовані частини, що робить його ідеальним для співробітників першої лінії, яким потрібно вписати навчання у свій напружений графік. Черпаючи натхнення з інноваційних прикладів

мікронавчання, організації можуть розробляти захопливі та ефективні навчальні модулі, які безпосередньо відповідають критичній потребі ефективності проведення навчання.

Цей систематичний підхід до оцінювання дає організаціям змогу приймати обґрунтовані рішення, оптимізуючи стратегії навчання для задоволення своїх потреб.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бароло», які спрямовані на підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та формування сталих конкурентних переваг товариства.

Обґрунтовано доцільність запровадження системи моніторингу конкурентоспроможності, що базується на регулярному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, а також на вимірюванні інтегрального індексу конкурентоспроможності. Впровадження такого інструменту дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, виявляти сильні та слабкі сторони діяльності, оцінювати ефективність управлінських рішень і прогнозувати динаміку розвитку. Отримане значення інтегрального індексу конкурентоспроможності на рівні 0,82 підтвердило високий рівень ринкової позиції підприємства, що обумовлено ефективним маркетингом, належною якістю сервісу та фінансовою стабільністю.

Також значну увагу приділено формуванню контент-плану як дієвому інструменту підвищення лояльності споживачів і впізнаваності бренду. Системне створення контенту, який поєднує естетичну привабливість, емоційне забарвлення і ціннісний зміст, сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Запропонований квартальний контент-план здатен забезпечити зростання обсягів виручки на понад 80 тис. грн протягом перших трьох місяців реалізації, що

підтверджує його практичну результативність.

Розроблено пропозиції щодо впровадження мікропрограм підвищення кваліфікації персоналу як чинника зміцнення конкурентних переваг. Розрахунок рентабельності інвестицій у навчання (ROI) показав значення 73 %, що засвідчує ефективність використання ресурсів і позитивний економічний ефект від навчання навіть у короткостроковому періоді. Застосування мікронавчання дозволяє мінімізувати простой, забезпечити постійне оновлення знань і підтримку високих стандартів сервісу без суттєвих додаткових витрат.

Отже, реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, зміцнення репутаційного капіталу, підвищення якості обслуговування та зростання фінансових результатів. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю, заснований на поєднанні аналітичних, маркетингових та освітніх інструментів, дозволить ТОВ «Бароло» не лише зберегти наявні конкурентні позиції, а й забезпечити стаłe стратегічне зростання у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю виступає базисом стратегічного менеджменту підприємства: саме воно визначає спроможність суб'єкта господарювання утримувати та посилювати свої ринкові позиції, своєчасно адаптуватися до коливань попиту, розумно залучати й використовувати ресурси та створювати для клієнтів додану вартість. Для підприємств ресторанної сфери ця теза набуває особливої ваги, адже ринок характеризується високою динамічністю, чутливістю до смакових трендів і значною роллю нематеріальних активів – репутації, сервісної культури, естетики бренду, цифрової присутності. Кейс ТОВ «Бароло» (м. Хмельницький) демонструє системний підхід до розбудови власного бренду «Цукерня» через комбінування виробництва кондитерських виробів і розвитку мережі міні-ресторанних локацій. У такому форматі конкурентний тиск з боку місцевих марок і незалежних кав'ярень особливо відчутний, тож питання забезпечення та управління конкурентоспроможністю стає не просто актуальним, а визначальним для збереження траєкторії зростання. Змістовний огляд теоретичних підходів засвідчив багатовимірність поняття «конкурентоспроможність»: від ресурсно-функціонального та маркетингового до інституційно-економічного й стратегічно-динамічного трактувань, доповнених споживчо-ціннісною позицією.

Отримані емпіричні результати щодо діяльності «Бароло» у 2022-2024 рр. свідчать про прибутковість бізнес-моделі та достатній рівень конкурентних переваг, але водночас фіксують ознаки уповільнення у 2024 р. після різкого підйому 2023 р. Погіршення абсолютної ліквідності разом зі зниженням оборотності активів сигналізують про часткову іммобілізацію капіталу в запасах та/або дебіторській заборгованості – чинник, який, не будучи критичним, потребує тонкого фінансового налаштування (регулювання запасів, політики відстрочок платежів, прискорення інкасації). Водночас найбільший вплив на конкурентні позиції компанії мають соціальні та технологічні детермінанти: це

споживчі уподобання, культура споживання десертів і кави, естетизація повсякденності, швидкість і зручність цифрових сервісів, CRM-практики, візуальна комунікація та локальне SEO.

Комплекс запропонованих у роботі управлінських рішень формує цілісну рамку підвищення конкурентоспроможності. По-перше, йдеться про впровадження системи безперервного моніторингу та оцінювання конкурентної позиції з опорою на інтегральний індекс, що агрегує ринкові, фінансові, організаційні, сервісно-технологічні та соціально-репутаційні критерії. Такий індексований підхід надає керівництву «панель приладів» для регулярної діагностики, порівнянь у динаміці та своєчасного коригування тактичних і стратегічних рішень. Отримане високе значення інтегральної оцінки підтверджує, що фундаментальні компетенції «Бароло» збалансовані, а отже, можуть масштабуватися. По-друге, акцент на формуванні продуманого контент-плану – це переведення нематеріальної цінності бренду у вимір конкретних комунікаційних дій: єдність стилю, ритм публікацій, платформа-специфічний формат (Instagram / TikTok / Facebook), розумне поєднання контенту. Запропонована квартальна програма кампаній з емоційною рамкою «love of life» демонструє потенціал реального фінансового ефекту (не менше 50 тис. грн додаткової виручки). У практичному вимірі це означає: правильно сконструйована комунікація здатна не тільки підсилювати впізнаваність, а й напряду трансформуватися у продажі завдяки кращій воронці залучення, зростанню повторних відвідувань та підвищенню середнього чека.

По-третє, обґрунтовано доцільність мікропрограм розвитку персоналу. Розрахунок рентабельності інвестицій у навчання (ROI) засвідчив 73% окупність у короткому горизонті – результат, який підтверджує вагу людського капіталу в сервісному бізнесі. Синергетичний ефект від трьох векторів – аналітика (моніторинг), комунікації (контент), люди (навчання) – створює надійну платформу для стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності товариства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Биба. – «Економіка та суспільство». – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
3. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І. В. Булах // Вісник Національного університету водного господар. та природокорист.: збір. наук. праць. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 24-31.
4. Буряченко О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. / О. Буряченко. – «Економіка та суспільство». – 2021. – № 32. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». / І. С. Головка-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С.7-14.
6. Горбаль Н. І. Конкурентоспроможність підприємств галузі роздрібною торгівлі світлими нафтопродуктами в умовах війни та євроінтеграції. / Н. І. Горбаль, Д. С. Лиса. – «Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2024. – Vol. 8, № 2. – С. 32-46.
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
8. Гросул В. А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства:

сутність та критерії оцінки / Гросул В. А. // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2010. – № 3. – С. 239-241.

9. Дашко І. М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності [Електронний ресурс]. / І. М. Дашко. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/445> (дата звернення: 03.11.2025).

10. Джулай Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. // Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал – 2018. – №10. – Режим доступу: <https://nauka-online.com/publications/economy/2018/10/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.

12. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2011. – 384 с.

13. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.

14. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 18.09.2025).

15. Жолуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. / К. В. Жолуденко. – 2017. – С. 9-17. – Режим доступу: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

16. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2213-III від 11.01.2001 // Голос України. – 2001. – № 37.

17. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс]. / І. Г. Кадирус. // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>.

18. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. – Київ: КНЕУ, 2008. – 520 с.

19. Ковтуненко Ю. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг [Електронний ресурс]. / Ю. В. Ковтуненко, Я. В. Колісніченко. // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2024. – №2 (28). – С. 35-41. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No2/35.pdf?utm> (дата звернення: 15.11.2025).

20. Козлянченко О. М. Формування конкурентоспроможності галузі сільськогосподарського машинобудування: сутність та фактори [Електронний ресурс]. / О. М. Козлянченко. – «Національна економіка: Інтелект ХХІ». – 2016. – № 5. – С. 67-75. – Режим доступу: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/13.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

22. Коськовецька Н. М. Конкурентоспроможність галузі: теоретичні підходи [Електронний ресурс]. / Н. М. Коськовецька. // *Актуальні проблеми економіки*. – 2023. – Режим доступу: https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66917/pdf_24 (дата звернення: 02.11.2025).

23. Кошельок Г. В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс]. / Г. В. Кошельок, О. С. Царьов. – 2019. – 13 с. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

24. Кривіцька В. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / В. В. Кривіцька. – Вінниця : ВНТУ, 2020. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8666/7251> (дата звернення: 04.11.2025).

25. Кривов'язюк В. І. Проблеми формування організаційно економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств

[Електронний ресурс]. / В. І. Кривов'язюк. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1368051153556/ekonomika/problemi_formuvannya_organizatsiyno-ekonomichnogo_mehanizmu_sistemi_upravlinnya_konkurentospromozhnistyu (дата звернення: 20.09.2025).

26. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу [Електронний ресурс] / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 219-223. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2013_10_37 (дата звернення: 12.10.2025).

27. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. / І. С. Ладунка, М. І. Братанов. // Економіка та суспільство. – 2016. – № 5. – С. 189-194. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

28. Македон В. В. Чинники впливу на організаційні процеси, що формують конкурентоспроможність продукції [Електронний ресурс]. / В. В. Македон. – 2020. – Режим доступу: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/15.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

29. Макконнелл К. Р. Аналітична економія: Принципи, проблеми і політика. Частина 2. Мікроекономіка. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – Львів: Просвіта, 1999.

30. Мочерний С. В. Політекономія: підручник / С. В. Мочерний. – Київ : Вікар, 2005. – 386 с.

31. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в контексті відновлення економіки України [Електронний ресурс]. / Ю. В. Науменко. // Економіка: реалії часу. – 2024. – № 4 (68). – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/68.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

32. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н. спец. 08.06.01 / В. Ф. Оберемчук. – Київ : Київський нац.. ек. ун-т, 1999. – 19 с.

33. Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством [Електронний ресурс]. / А. В. Омеко. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5057/5002> (дата звернення: 03.11.2025).

34. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/80cf7ef6-d3ed-4c61-a052-5e6ed52a7b54/download> (дата звернення: 03.11.2025).

35. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.

36. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н. С. Педченко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 4 (11). – С. 48-49.

37. Петрова Н. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в конкурентному середовищі [Електронний ресурс]. / Н. О. Петрова. – Режим доступу: <https://surl.lt/ffghdn> (дата звернення: 03.11.2025).

38. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний. – Київ: КНЕУ, 2009. – 122 с.

39. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер, пер. з англ. – Київ: Основи, 1998. – 390 с.

40. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія / П. Пуцентейло // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 122-126.

41. Решетнікова О.В. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / О. В. Решетнікова, Т. В. Боровик, А. О. Сімон. – Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/630> (дата звернення: 03.11.2025).

42. Рудницька М. О. Мікроекономіка: навчальний посібник. /

М. О. Рудницька. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 360 с.

43. Русс Д. А. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку / Д. А. Русс, С. К. Кучеренко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – № 7. – С. 97-103.

44. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / О. Савчук // Економіст. – 2001. – №12. – 58-61 с.

45. Серединська В. М. Конкурентоспроможність продукції (структурно-логічна модель оцінювання) [Електронний ресурс]. / В. М. Серединська. – Режим доступу: <https://surl.li/mslsdl> (дата звернення: 03.11.2025).

46. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / А. Суханова. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 15.10.2025).

47. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. / Н. П. Теслюк. // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.

48. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бароло» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/60b312ab-f2df-4465-93f1-c2e63b63d8d6/dashboard> (дата звернення: 18.11.2025).

49. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г. М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

50. Цибульська Е. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. / Е. І. Цибульська, В. І. Мацигура. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 22., Ч. 3. – С. 98-102.

51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

52. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності / Б. Шлюсарчик // Академічний огляд. – 2001. – № 1. – С. 20-26.

53. 8 Steps of the Benchmarking Process. Lucidchart Blog [Електронний

ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lucidchart.com/blog/8-steps-of-the-benchmarking-process> (дата звернення: 19.10.2025).

54. Boston Consulting Group. What Is the Growth Share Matrix? BCG [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (дата звернення: 21.10.2025).

55. Dotsenko H. Factors affecting the competitiveness of Ukrainian enterprises [Електронний ресурс]. / Н. Dotsenko. – 2022. – Режим доступа: <https://publisherspanel.com/api/files/view/2107217.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

56. Haylett F. Creating a content marketing plan for a restaurant or bar [Електронний ресурс]. / F. Haylett. – Режим доступа: <https://haylett.co/blog/creating-a-content-marketing-plan-for-a-restaurant-or-bar?utm> (дата звернення: 22.10.2025).

57. Kruglikova V. V., Bondarenko O.M., Poliashova O.O. Impact of factors of external and internal environment on competitiveness of construction company [Електронний ресурс]. / V. V. Kruglikova, O. M. Bondarenko, O. O. Poliashova. // Економіка: реалії часу. – 2022. – № 3 (61). – С. 48-55. – Режим доступа: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No3/48.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).

58. Lall S. Competitiveness Indices and Developing Countries [Електронний ресурс]. / S. Lall. // World Development.– 2001. – Vol. 29, No. 9. – P. 1501–1525.– Режим доступа: https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/3/34/Politiclas_2.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

59. Niloshini M. Shell's Directional Policy Matrix (DPM) [Електронний ресурс]. / М. Niloshini. – Режим доступа: <https://prostudylab.com/shells-directional-policy-matrix/>.

60. PESTLE [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://hromada.canactions.com/pest/> (дата звернення: 2.11.2025).

61. Porter's Five Forces: The Framework Explained. Institute for Strategy & Competitiveness [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (дата звернення: 8.11.2025).

62. Situational analysis: Definition, methods & examples [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://forms.app/en/blog/what-is-situational-analysis>

(дата звернення: 2.11.2025).

63. Williams, R. Strategic Groups' Path to the Efficiency Frontier [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/129664-strategic-groups-path-to-the-efficiency-frontier> (дата звернення: 8.11.2025).

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти
Назарій Мушківський

Факультет управління, адміністрування
та туризму, 2 курс, група БАМ-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою..

02.10.2025
дата


підпис