

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління конкурентними перевагами підприємства  
(на прикладі ТОВ «Корвет», 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.024184.01.20.00

Виконала здобувачка 2 курсу, група БАм-24-1  Інна НАКОНЕЧНА  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р екон. наук, проф.  Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

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

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування  Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

8 12 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Н. ПЛОМІСЬ

" 1 " 09 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Наконечна Інна Павлівна

1. Тема Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі ТОВ «Корвет», м. Хмельницький)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д-р екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від 25.08 2025 р. № 65 дод. 18

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 08 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади управління конкурентними перевагами підприємства 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корвет», м. Хмельницький 3 Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», м. Хмельницький

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Етапи становлення та розвитку теорії конкурентних переваг підприємства 2. Підходи щодо сутності поняття «конкурентні переваги» 3. Базові стратегії конкуренції за М. Портером із виділенням конкурентних переваг 4. Класичні та сучасні конкурентні переваги підприємства 5. Ключові характеристики управління конкурентними перевагами підприємства 6. Етапи управління конкурентними перевагами підприємства 7. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр. 8. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів 9. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів 10. Етапи проведення RFM-аналізу 11. Оцінка ефективності впровадження RFM-аналізу у діяльності ТОВ «Корвет» 12. Цифрові інструменти маркетингу, які варто впровадити у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг 13. Очікуваний результат від впровадження інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг 14. Програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» 15. Таймлайн впровадження програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» 16. Прогнозовані результати за підсумками на впровадження програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., 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

Інна НАКОНЕЧНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Наконечна І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі ТОВ «Корвет», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, професор Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 16 рисунків, 17 таблиць, 57 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** БАГАТОКУТНИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ, RFM-АНАЛІЗ.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління конкурентними перевагами підприємства, зокрема висвітлено еволюцію наукових підходів до формування конкурентних переваг, розкрито їх економічну сутність та визначено особливості управління ними в сучасних умовах господарювання. Систематизовано концептуальні положення щодо джерел формування конкурентних переваг, їх ролі у забезпеченні стійких позицій підприємства на ринку та впливу на рівень його конкурентоспроможності.

З метою комплексного дослідження практичних аспектів управління конкурентними перевагами проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корвет», м. Хмельницький, досліджено основні техніко-економічні показники, здійснено аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів, а також оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства. Це дало змогу визначити ключові тенденції розвитку товариства, його сильні та слабкі сторони, а також встановити основні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг.

У роботі обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», м. Хмельницький. Зокрема, запропоновано заходи щодо підвищення рівня лояльності споживачів, впровадження цифрових інструментів маркетингу для посилення ринкових позицій підприємства, а також розвитку кадрового потенціалу як важливого чинника формування стійких конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності товариства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.



Підпис

Інна НАКОНЕЧНА

м. Хмельницький

« 26 »

12

2025 р.

## ЗМІСТ

	с.
Вступ	6
1 Теоретичні засади управління конкурентними перевагами підприємства	8
1.1 Еволюція теоретичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства	8
1.2 Концептуальні засади та сутність конкурентних переваг підприємства	13
1.3 Особливості управління конкурентними перевагами підприємства	19
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корвет», м. Хмельницький	26
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Корвет»	26
2.2 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Корвет»	32
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корвет»	37
Висновки до розділу 2	42
3 Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», м. Хмельницький	44
3.1 Рекомендації щодо підвищення рівня лояльності споживачів з метою удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет»	44
3.2 Рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів маркетингу для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Корвет»	50
3.3 Розвиток кадрового потенціалу як чинник підвищення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет»	55
Висновки до розділу 3	59
Висновки	61
Перелік джерел посилання	64

## ВСТУП

Діяльність підприємств зазнає значного впливу зовнішнього середовища, і ключовими факторами є військові дії на території України, конкуренція на ринку, дефіцит ресурсів та необхідність забезпечення ефективності власної діяльності. У таких умовах менеджмент підприємств максимально спрямовує зусилля на підвищення якості продукції або надання послуг, пошук шляхів оптимізації діяльності підприємства та утримання або формування стабільних конкурентних позицій на ринку. Визначальним чинником успіху підприємств стає наявність конкурентних переваг та ефективне управління ними, що сприятиме утриманню наявних споживачів або залученню нових, розширенню ринку збуту продукції або надання послуг та досягненню додаткової прибутковості.

В умовах невизначеності на ринку та загострення конкурентної боротьби управління конкурентними перевагами є стратегічним завданням підприємства. Йдеться в першу чергу про створення унікальної цінності для споживача, розвитку репутації підприємства, його бренду, сервісу тощо. Управління конкурентними перевагами є процесом, що має об'єднувати всі складові політики підприємства, зокрема фінансову, маркетингову, кадрову, інвестиційну, інноваційну тощо.

Теоретичні та методичні засади управління конкурентними перевагами досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. Ансофа, П. Друкера, Должанського І., Загорної Т., Іванової Ю., І. Отенко, Є. Полтавської, М. Портера, Ф. Котлера. Їх праці досліджують сутність та особливості управління конкурентоспроможністю, конкурентними перевагами, підходами до їх класифікації, оцінювання тощо. Однак, не зважаючи на значну чисельність напрацювань, питання формуванні ефективних механізмів управління конкурентними перевагами на рівні окремих підприємств залишаються не достатньо вивченими, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях.

Особливо актуальним є дослідження управління конкурентними перевагами на прикладі підприємств, які діють у сфері торгівлі, де зміни вподобань споживачів, ринкова динаміка та цінова конкуренція потребують постійного пошуку ефективних рішень з метою зміцнення власних позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», м. Хмельницький.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано такі наукові методи, як монографічний – для дослідження теоретичних підходів управління конкурентними перевагами підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг ТОВ «Корвет» у порівнянні з його основними конкурентами; методи аналізу і синтезу – для визначення основних факторів формування конкурентних переваг; економіко-статистичні методи – для оцінки результатів діяльності підприємства та визначення ефективності управлінських рішень щодо підтримки наявних та формування нових конкурентних переваг.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці з питань управління конкурентними перевагами підприємства, аналітичні, статистичні матеріали та фінансова звітність ТОВ «Корвет», м. Хмельницький.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Еволюція теоретичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства відображають його здатність досягати кращих результатів діяльності у порівнянні із конкурентами завдяки використанню унікальних характеристик (ресурсів, технологій, знань, стратегій тощо). Сутність конкурентних переваг полягає в тому, щоб створити додаткову цінність для споживачів, яка є унікальною, важкодоступною для копіювання, забезпечує довгострокову стійкість підприємства та сприяє підвищенню його ефективності [6], [13].

Формування конкурентних переваг підприємства ґрунтується на еволюційному розвитку економічної думки, що поєднує у собі різні школи та підходи, і які деталізовано на рис. 1.1. Етапи становлення та розвитку теорії конкурентних переваг підприємства 1 поділено на кілька етапів, проаналізуємо детально кожен з них.

I етап – це фундаментальні основи, в межах яких представлені економічна школа меркантилізму та класична економічна теорія. Представниками економічної школи меркантилізму є Ман Т., Моркретъєн А., Стаффорд В., Ло Дж., Скаруффі Г., Прокопович Ф., Ковельський Я. [5, с. 28]. Головною ідеєю цієї школи є те, що багатство держави визначається активним торговим балансом, а конкурентні переваги країни / підприємства базуються на зовнішній торгівлі [48].

Представниками класичної економічної теорії є Сміт А. – теорія абсолютних переваг, Рікардо Дж., Мілль Дж. – теорія порівняльних переваг. Головною ідеєю цієї школи є те, що країни і підприємства спеціалізуються на таких видах діяльності, де вони є більш ефективними [41].



Рисунок 1.1 – Етапи становлення та розвитку теорії конкурентних переваг підприємства [5, с. 28]

II етап – це спеціалізація наукових підходів, в межах яких представлені неокласичні теорії, неотехнологічні теорії та теорії економічного розвитку та інновацій. У межах неокласичної теорії розглядалися теорія співвідношення факторів виробництва (Хекшер Е., Олін Б., Самуельсон П. та інші) – де міжнародна та внутрішня конкурентоспроможність пояснюються різницею у наявних ресурсах [42]; теорія специфічних факторів виробництва (Джонсон Г., Маделла Е., Рибчинські Т.) – де акцентується увага на окремих рисунках, що

визначають конкурентні позиції; теорія промислових районів і ринкового ціноутворення (Маршалла А.) – в межах якої сформувалася ідея агломерації та регіональних конкурентних кластерів; теорія вартості і ціноутворення (Сраффи П.) – в межах якої відносні ціни і норми прибутку визначаються за рахунок витрат на виробництво продукції, а не через граничну корисність; штандортні теорії розміщення (Тюнена І., Лаунхардта В., Вебера А.) – в межах якої досліджувалося просторове розміщення сільського господарства навколо центрального ринку, а також витрати на транспорт, інтенсивність і тип використання землі, що стала початком теорії розміщення виробництва, логістики, транспортних витрат тощо; концепція «промислового виховання нації» (Ліста Д.) – в межах якої розглядали промисловий розвиток держави, який є наслідком державної політики, інфраструктури, освіти тощо; теорії історичної школи (Рошера В., Гільдебранда Б., Кніса К., Шмоллера Г.) – в межах якої акцентовано увагу на історичних, культурних, інституційних контекстах економічного розвитку [10], [30].

Неотехнологічна теорія включає теорію технологічного розриву (Познера М.) в межах якої її автор довів, що конкурентні переваги формуються за рахунок тимчасового розриву між країнами / підприємствами у впровадженні нових технологій; теорію життєвого циклу товару (Вернона Р.) – яка стверджує, що конкурентні позиції підприємства залежат від стадії життєвого циклу продукту; теорію ефекту масштабу (Кругмана П., Ланкастера К.) – ця теорія базується на тому, що підприємства отримують конкурентні переваги за рахунок зниження середніх витрат у міру зростання обсягів виробництва [43]; теорію «OLI парадигма» (Даннінга Дж.) – міжнародні конкурентні переваги визначаються унікальними активами компанії, привабливістю локації, доцільності внутрішнього контролю над операціями; теорію монополістичних переваг (Хаймера С., Кіндлебергера Ч.), яка пояснює, що підприємства отримують перевагу на закордонних ринках за рахунок специфічних активів (бренду, технологіям, патентам тощо), і які важко відтворити; теорію інтернаціоналізації (Бакклі Р., Кассон М.), яка підкреслює,

що підприємства здобувають конкурентні переваги шляхом контролю над трансакційними витратами та збереження унікальних знань в організації.

Теорія економічного розвитку та інновацій Шумпетера Й. згідно якої інновації та підприємець стають основними джерелами конкурентних переваг [45].

III етап – це систематизація, яка було реалізована в межах теорії конкурентних переваг Портера М., який виокремив та дослідив базові стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), а також, модуль «п'яти сил конкуренції», що визначають привабливість галузі та позицію підприємства [50], [51].

IV етап – сучасний, в межах якого сформовано наступні концепції: техніко-економічної парадигми (Фрімена К.), в межах якої розглядалися довгострокові хвилі розвитку як результат впровадження радикальних технологічних змін, а конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок адаптації до технологічних трендів і вміння інтегрувати інновації [39]; системних інновацій (Сімагуті М.) базується на тому, що конкурентні переваги виникають їх інтеграції у взаємопов'язані техніко-економічні системи [54]; національної інноваційної системи та економіки навчання (Лундвалла-Б. Йонсона), в межах якої конкурентоспроможність держави та підприємства визначається здатністю продуквати, поширювати знання та поширювати їх [47]; регіональної інноваційної системи (Асхайма Б., Ізаксона А.), де зазначено що інновації мають регіональну специфіку, а конкурентні формуваги формуються за рахунок взаємодії із локальними науковими центрами, університетами, органами влади тощо [31]; регіональних кластерів (Енрайта М.) [37], де підкреслено роль кластеризації, що ґрунтується на територіальній взаємодії підприємств, постачальників, наукових інститутів тощо, з метою синергії та посилення конкурентної позиції; «підривних інновацій» (Крістенсена К.), в межах якої нові технології, бізнес-моделі з початку є ефективними але з часом вони втрачають свою ефективність і руйнують позицію лідерів ринку, тому слід бути гнучкими та орієнтуватися на незадоволені сегменти [34]; динамічних

спроможностей (Тиса Д., Пізано Г., Уінтера С., Ейзенхардта К., Зотта К.), це теорія в межах якої конкурентна перевага забезпечується не просто ресурсами, а здатністю підприємства до їх відновлення та трансформувати їх відповідно до змін середовища функціонування [55].

А також, і теорії, зокрема блоків розвитку (Дамена Е.), відповідно до якої розвиток визначається взаємопов'язаними технологіями та інноваціями, які створюють нові можливості для підприємства [35]; «відкритих інновацій» (Чесбро Г.) в межах якої підприємства мають активно використовувати як зовнішні, так і внутрішні ідеї, технології, партнерства тощо з метою формування конкурентних переваг [33]; «сприятливих можливостей» (Друкера П.) в межах цієї теорії інновації розглядаються як системний пошук «сприятливих можливостей», що виникають за рахунок змін технологій, поведінці споживачів, ринків тощо, і є основою формування конкурентних переваг [36]; «ощадливого виробництва» (Вумека Дж., Джонса Д.), теорія яка спрямована на усунення втрат, підвищення ефективності процесів та створення цінності для клієнта [57]; інтелектуального лідерства (Хамела Г., Прахалада К.), теорія яка базується на випередженні конкурентів за рахунок створення унікальних компетенцій, та прогнозування майбутніх ринкових можливостей [40]; нова теорія зростання Ромера П. яка стверджує, що довгострокове економічне зростання яке визначається накопиченням знань та інновацій, які є результатом цілеспрямованої діяльності підприємства [53]; теорія «людського капіталу» (Лукаса Р.), яка розглядає освіту, знання та навички як ключовий фактор, що сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності економіки, підприємства [46]; ціннісних дисциплін (Трейсі М., Вірсема Ф.), в межах цієї теорії виділили три стратегічні орієнтири, а саме операційну досконалість, лідерство у продукти та близькість до клієнта [55]; «кoeволюції» (Мура Дж. Ф.), в межах якої озглядалося бачення бізнесу як екосистеми, де підприємства коеволюціонують разом із своїми партнерами, споживачами, конкурентами тощо [49]; співконкуренції (Бранденбурга А., Нейлбаффа Б.Дж.), що передбачає одночасне поєднання конкуренції та співпраці з метою

створення додаткової цінності [32]; «блакитних океанів» (Чана К., Моборна Р.) в межах цієї теорії обґрунтовано стратегію пошуку нових, конкурентних ринкових просторів («блакитних океанів»), які здатні забезпечити унікальні конкурентні переваги [44]; модель «потрійної спіралі» (Іцковіца Г.) в межах цієї теорії запропоновано модель взаємодії «університет – бізнес – держава», як основу інноваційної системи, які формують конкурентоспроможність економіки [38].

## 1.2 Концептуальні засади та сутність конкурентних переваг підприємства

Категорія «конкурентна перевага» у сучасній економічній науці посідає центральне місце в забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки саме вона визначає його здатність забезпечувати стабільні позиції на ринку. З розвитком ринкових відносин, зростанням відкритості економіки та тенденціями до глобалізації середовища, конкурентна перевага набула багатовимірного змісту, і розглядається з точки зору різних теоретичних площин, що зумовлює наявність багатьох підходів до його трактування.

Для більш детального дослідження конкурентних переваг розглянемо існуючі визначення їх сутності у науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «конкурентні переваги»\*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Балабанова Л. [1]	«сильні сторони підприємства, які забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку»
Войчак А., Камишніков Р. [4]	«характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами»
Гаврилюк С. [7]	«ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі»
Голік В. [8]	«концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства»

Кінець таблиці 1.1

1	2
Должанський І., Загорна Т. [10]	«рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів та поділяють їх на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (основані на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів)»
Іванова Ю. [15]	«позитивні відмінності підприємства від конкурентів у видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються»
Куденко Н. [18]	«показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку»
Немцов В., Довгань Л. [19]	«характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами»
Оберемчук В. [20]	«переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку фірми»
Отенко І., Полтавська Є. [21]	«результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування таких якісних і кількісних властивостей товару, які представляють цінність для покупця»
Пилипенко О., Муртазіна Н. [22]	«характеристики, властивості товару або марки, які утворюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару (послуги), так і доповнюючих товарів (послуг), форми виробництва, збуту, продажу, інших аспектів діяльності, що є специфічними для організації»
Портер М. [52]	«сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємств в конкуренції; продуктивність використання ресурсів»
Смоленюк П. [23]	«це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин до конкурентів, швидкої реакції на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій»
Теслюк Н. [24]	«такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів»
Труніна І., Сущенко О. [28]	«унікальні відчутні й невідчутні активи, якими володіє підприємство та галузі діяльності, які є стратегічно важливими для цього бізнесу. Вони створюють ключові сфери компетенції підприємства та стають основою одержання конкурентних переваг»
Фролова В. [29]	«це конкурентоспроможність, ланцюжок цінності, аналіз розриву, загальні стратегії»

На підставі наведених визначень поняття «конкурентні переваги» можна виокремити кілька підходів, які представлені на рис. 1.2.

#### Ресурсний підхід

- Основний акцент:* конкурентні переваги розглядаються як результат володіння унікальними ресурсами, компетенціями, активами
- Прихильники підходу:* Гаврилюка С., Должанський І., Загорна Т., Труніна І., Сущенко О.

#### Ринковий підхід

- Основний акцент:* конкурентні переваги, як характеристики торгової марки, товару, ринкової позиції тощо, що забезпечують успіх на ринку
- Прихильники підходу:* Балабанова Л., Войчак А., Камишніков Р., Куденко Н., Немцов В., Довгань Л., Отенко І., Полтавська Є., Пилипенко О., Муртазіна Н.

#### Стратегічний підхід

- Основний акцент:* конкурентні переваги є результатом стратегічного управління, формування стійкої позиції, реалізації ринкових факторів успіху
- Прихильники підходу:* Оберемчук В., Портер М., Смоленюк П.

#### Операційний підхід

- Основний акцент:* конкурентні переваги представлені, як практичний результат у вигляді показників (індикаторів) ефективності чи якісних властивостей діяльності
- Прихильники підходу:* Голік В., Теслюк Н.

#### Змішаний підхід

- Основний акцент:* конкурентні переваги, як поєднання ресурсів, ринкової цінності, стратегій тощо
- Прихильники підходу:* Іванова Ю., Смоленюк П., Фролова В.

Рисунок 1.2 – Підходи щодо сутності поняття «конкурентні переваги»

Таким чином визначення наведені у табл. 1.1 дозволяють виділити наступні підходи до сутності поняття «конкурентні переваги»: ресурсний (акцент на унікальних ресурсах, компетенція, активах), ринковий (акцент на

торговій марці, товарі, ринковій позиції підприємства), стратегічний (як результат стратегічного управління, реалізації ринкових факторів успіху тощо), операційний (практичний результат, що виражений у показниках (індикаторах) ефективності, якісних властивостях) та змішаний (поєднує кілька елементів, що виокремлені в попередніх підходах).

На підставі наведених визначень поняття «конкурентні» переваги можна виділити кілька ключових характеристик, що зустрічаються у більшості з наведених визначень у табл. 1.1, а саме:

- перевага над конкурентами є головною ознакою , яка підкреслюється фактично усіма авторами;
- характеристики (властивості)товару, підприємства або його діяльності, що формують відмінності;
- створення цінності для споживачі – конкурентні переваги безпосередньо пов'язанні із сприйняття споживачів;
- здатність забезпечувати стійкість функціонування, розвиток підприємства;
- результат ефективного використання ресурсів.

Окрім ключових характеристик конкурентних переваг на підстав визначень наведених у табл. 1.1 можна виділити і додаткові, а саме:

- забезпечують доходи середньогалузевого рівня;
- забезпечують швидку адаптацію до змін середовища функціонування;
- формують унікальні активи, ключові компетенції;
- можуть проявлятися у різних сферах діяльності підприємства;
- пов'язані із стратегічними рішеннями та управлінськими процесами;
- є вимірними через кількісні та якісні показники (індикатори).

В класичному варіанті основні види конкурентних переваг можна представити використовуючи базові стратегії конкуренції за М. Портером (рис. 1.3), кожна з яких, поряд з виділеними конкурентними перевагами низькими витратами та диференціацією, створює додаткові конкурентні переваги.



Рисунок 1.3 – Базові стратегії конкуренції за М. Портером із виділенням конкурентних переваг\*

\*доповнено автором, сформовано із використанням [50]

Отже, М. Портером (рис. 1.3) виділяє три основні стратегії, зокрема лідерства за витратами, диференціації та фокусування (концентрації). Виділені стратегії задають базові орієнтири для формування конкурентних переваг підприємства, і створюють основу для розробки більш гнучких стратегій, що

орієнтовані на сучасні умови функціонування.

Матриця базових стратегій М. Портера дозволяє формувати конкурентні переваги підприємствам в залежності від типу конкурентної переваги – низькі витрати чи диференціація, масштабу конкуренції – широкий або вузький цільовий сегмент. Матриця (рис. 1.3) показує, що кожна стратегія формує свої джерела конкурентних переваг, а вибір залежить від можливостей підприємства, цільового сегмента та ринкових умов.

Варто зазначити, що сучасні умови функціонування підприємств вимагають розширення класичних підходів, оскільки на даному етапі конкурентні переваги не формуються лише за рахунок витрат чи диференціації, а й за рахунок інноваційності, гнучкості управління, цифровій трансформації, соціальній відповідальності тощо. Тому, варто навести таблицю з характеристикою, як класичних так і сучасних конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класичні та сучасні конкурентні переваги підприємства

Назва	Характеристика
1	2
Класичні конкурентні переваги підприємства	
Низькі витрати	Мінімізація витрат виробництва і розподілу з метою встановлення нижчих цін порівняно з конкурентами
Диференціація	Унікальні характеристики товару / послуги, лояльність споживачів, сильний бренд, можливість встановлення вищих цін
Фокусування на витратах	Спеціалізоване виробництво з мінімальними витратами у вузькому сегменті, розуміння потреб конкретної ніші
Фокусування на диференціації	Унікальна пропозиція для цільового сегменту, індивідуалізація продукту, менша конкуренція
Об'єднання всіх складових	Спроба створити баланс між відносно низькою ціною та певним рівнем диференціації, охопити ширший сегмент за рахунок універсального підходу, здатність швидко адаптувати до середовища
Сучасні конкурентні переваги підприємства	
Інноваційність і цифровізація	Впровадження нових технологій, автоматизація процесів, впровадження у процеси штучного інтелекту, Big Data тощо
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися шляхом зміни бізнес-моделі, асортименту, диверсифікації тощо
Клієнтоорієнтованість і сервіс	Індивідуалізація пропозиції, після продажне обслуговування, програми лояльності тощо

## Кінець таблиці 1.2

1	2
Кадровий та інтелектуальний потенціал	Висококваліфікований персонал, інноваційна культура, безперервне навчання та розвиток
Соціальна відповідальність і сталий розвиток	Формування позитивної репутації та довіри серед споживачів, партнерів, суспільства завдяки екологічності виробництва, етичності бізнесу, корпоративній соціальній відповідальності, що забезпечує довгострокову лояльність клієнтів і кращі умови для розвитку бізнесу
Фінансова стійкість і доступ до капіталу	Забезпеченість ресурсами (власними та залученими), здатність фінансувати інновації та розвиток підприємства, стійкість до криз
Міжнародна інтеграція	Участь у глобальних ланцюгах створення вартості, стратегічні альянси та партнерства, вихід на міжнародні ринки

Поєднання класичних і сучасних конкурентних переваг створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки класичні – визначають напрям, а сучасні – формують гнучкість підприємства та здатність утримувати конкурентну позицію в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

### 1.3 Особливості управління конкурентними перевагами підприємства

Управління конкурентними перевагами є складним багаторівневим процесом, що включає визначення ринкових можливостей, аналіз ризиків та загроз зовнішнього середовища, ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також формування комплексу управлінських рішень, що спрямовані на утримання наявних конкурентних переваг та їх розвитку.

Особливого значення набуває синергія між наявними ресурсами підприємства та зовнішніми факторами. Тому, дослідження управління конкурентними перевагами підприємства є науковою та практичною задачею. І воно дозволяє розробити ефективні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сформувавши стратегічні пріоритети та

визначити оптимальні напрями розвитку бізнесу в мінливих та кризових умовах.

Для більш детального дослідження управління конкурентними перевагами розглянемо існуючі визначення їх сутності у науковій літературі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Економічна сутність поняття «управління конкурентними перевагами»

Автор, джерело	Визначення
Барабась Д. [3]	«свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства»
Діденко О., Даніленко А. [9]	«наявність у підприємства певних властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, функціонують або можуть функціонувати в тій самій сфері, визначаємо, що метою управління конкурентними перевагами є формування та розвиток сукупності відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку»
Долик К. [11]	«обґрунтований, логічний і оперативний процес, за мету якого ставить саме забезпечення довгострокового успіху підприємства з можливістю адаптації до вимог зовнішнього середовища»
Жемба А. [12]	«це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства»
Клименко С., Дуброва О., Барабась Д., Омеляненко Т., Вакуленко А. [16]	«являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – ціле встановлення, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню сталих позицій підприємства на ринку»

Наведені визначення сутності поняття «управління конкурентними перевагами» можна згрупувати за певними підходами, а саме:

– адаптаційно-стратегічний, коли акцентується увага на свідомому і обґрунтованому процесі, який передбачає утримання наявних і формування нових конкурентних переваг з метою досягнення довгострокового успіху [3], [11], [12];

– ресурсно-конкурентний підхід, за якого конкурентні переваги визначаються через наявність у підприємства унікальних властивостей, які забезпечать переваги підприємству у порівнянні з іншими суб'єктами [9].

– функціонально-управлінський підхід розглядає управління конкурентними перевагами, як реалізацію комплексу функцій – формування цілей, планування, організація, мотивація та контроль [16].

Наведені визначення поняття «управління конкурентними перевагами» у табл. 1.3 дозволяє виокремити ключові характеристики, які зображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Ключові характеристики управління конкурентними перевагами підприємства

Основними характеристика управління конкурентними перевагами є свідомість та обґрунтованість управлінських дій, їх логічність, адаптивність до змін зовнішнього середовища. Більшість авторів акцентують увагу, що конкурентні переваги мають орієнтуватися на довгостроковий успіх і стійку його позицію на ринку, а також, бути інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами на ринку. Разом з тим, в наведених визначеннях (табл. 1.3) існують певні розбіжності у виділених ключових характеристиках управління конкурентними перевагами підприємства, зокрема

одні автори наголошують на сутнісному змісті, а саме як унікальні властивості, що є відмінними від конкурентів, тоді як інші зосереджуються на процесі управління, який базується на реалізації класичних функцій управління.

Для детальної характеристики управління конкурентними перевагами проаналізуємо основні етапи управління ними, які наведені на рис. 1.5.

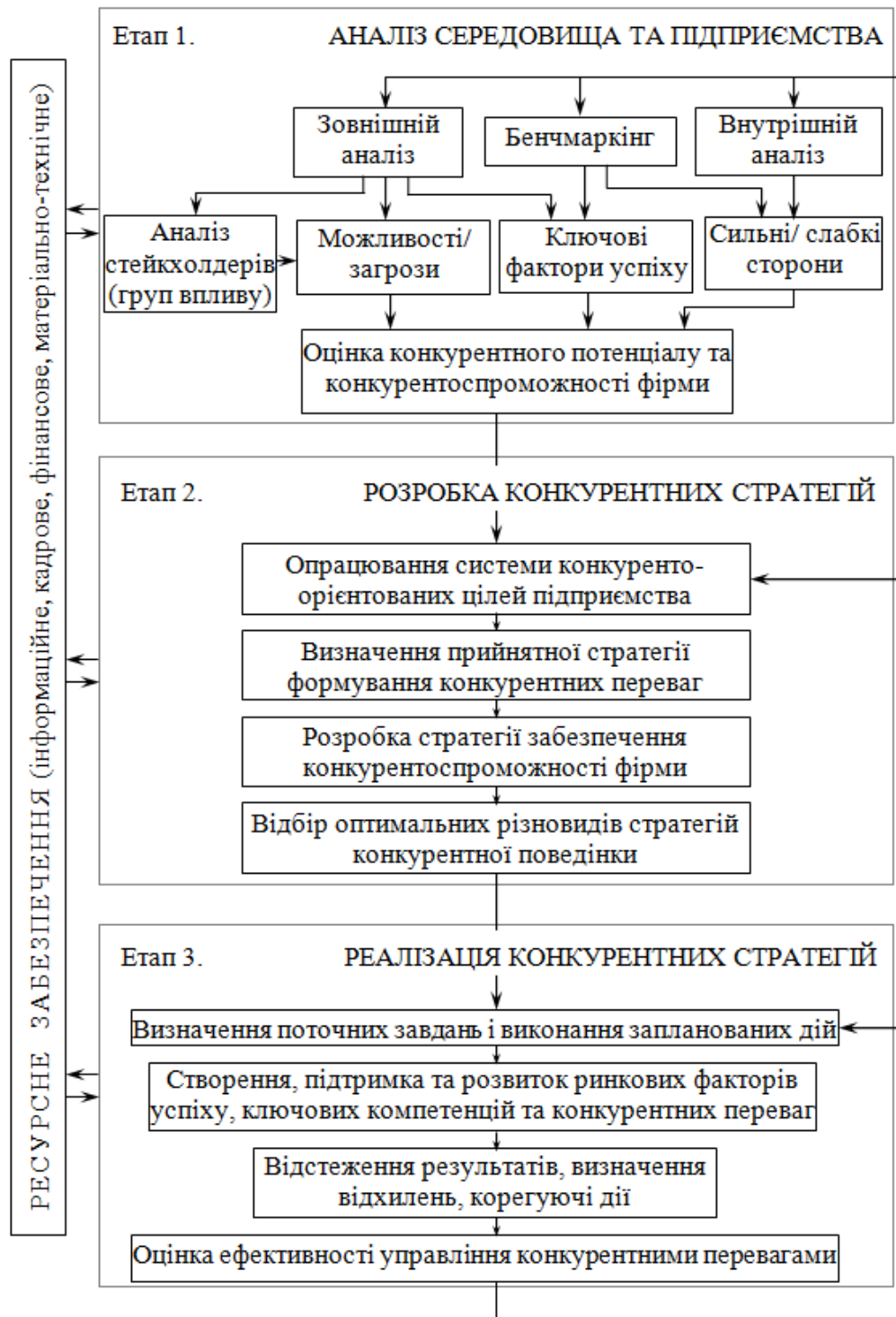


Рисунок 1.5 – Етапи управління конкурентними перевагами підприємства [2]

Етапи управління конкурентними перевагами підприємства, яка представлена на рис. 1.5 відображає трьох етапну модель, яка базується на системному підході, а також тісному зв'язку між аналізом середовища функціонування підприємства, формуванням стратегії та практичної її реалізації. Ключовими складовими реалізації цього процесу є ресурсне забезпечення, що створює умови для ефективного управління конкурентоспроможністю. На першому етапі – аналіз середовища та підприємства – цей етап включає аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози), бенчмаркінг та аналіз впливу стейкхолдерів (груп впливу), а також аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства, ключових факторів успіху, які дозволяють провести оцінювання конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності фірми. На другому етапі – розробка конкурентних стратегій – спрямований на визначення цілей підприємства з конкурентно-орієнтованим спрямуванням, а також, вибір оптимальної конкурентної стратегії, вибір конкурентної поведінки, ресурсних можливостей. На третьому етапі – реалізація конкурентних стратегій – передбачається конкретизація поточних завдань та їх реалізація, підтримка, відстеження результатів, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами на підприємстві тощо. Таким чином, наведена модель управління конкурентними перевагами підприємства [2] підкреслює важливість взаємозалежності та циклічності етапів. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний процес управління конкурентними перевагами підприємства, що забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

Розвиток теорії конкурентних переваг характеризується складним еволюційним шляхом: від класичних уявлень про абсолютні та порівняльні переваги до сучасних концепцій, що ґрунтуються на інноваціях та інтеграції у

глобальні та регіональні інноваційні системи. Якщо на ранніх етапах ключовим питанням було ефективне використання ресурсів, то подальший розвиток підкреслив роль технологій, знань, підприємницької активності та інституційних факторів. У підсумку конкурентні переваги стали розглядатися як результат поєднання матеріальних і нематеріальних активів, управлінських стратегій та здатності підприємства адаптуватися до змін середовища функціонування.

Сучасний етап розвитку теорії демонструє системність та багатовимірність конкурентних переваг, які пов'язуються з інноваційними екосистемами, інтеграцією бізнесу, науки та держави, а також з гнучкістю та швидкістю реакції зміни сучасних умов функціонування підприємств. Таким чином, конкурентні переваги підприємства у сучасних умовах визначаються не лише наявними ресурсами, а й здатністю до постійного оновлення, створення цінності та стратегічного передбачення.

Поняття «конкурентні переваги» у сучасній економічній науці трактується як багатовимірне явище, яке поєднує ресурсний, ринковий, стратегічний, операційний та змішаний підходи. У центрі більшості визначень залишається ключова ідея – здатність підприємства забезпечувати перевагу над конкурентами через унікальні ресурси, ефективне використання активів, створення цінності для споживачів та здобуття стабільних ринкових позицій.

Класичні концепції, що базуються на витратах і диференціації (за М. Портером), продовжують зберігати значущість, однак у сучасних умовах вони доповнюються новими факторами, такими як цифровізація, інноваційність, гнучкість управління, соціальна відповідальність та міжнародна інтеграція.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що управління конкурентними перевагами підприємства є багатовимірним і динамічним процесом, що поєднує в собі стратегічний, ресурсний та функціонально-управлінський підходи. У науковій літературі простежується єдність у тому, що конкурентні переваги повинні базуватися на свідомих та обґрунтованих управлінських діях, орієнтованих на довгостроковий успіх, стійкість позицій на ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Представлена модель управління конкурентними перевагами (триетапна: аналіз середовища – розробка стратегій – реалізація стратегій) підкреслює важливість системного й циклічного підходу. Вона дозволяє забезпечити безперервність процесу управління, інтегрувати ресурсне забезпечення, враховувати вплив стейкхолдерів та зовнішніх факторів, а також забезпечити гнучку адаптацію до змін середовища, і створює основу для сталого розвитку підприємства

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОРВЕТ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Корвет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корвет» (далі – ТОВ «Корвет») (ЄДРПОУ 21337459) засноване 25 серпня 1994 р. у м. Хмельницький за адресою вул. Подільська, 93. Статутний капітал товариства складає 3780,0 тис. грн.

Основний вид діяльності ТОВ «Корвет» за КВЕД: 47.62 – роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах. Також товариство здійснює оптову торгівлю офісною технікою, займається поліграфічними послугами, рекламною діяльністю, он-лайн продаж через офіційний сайт <https://office-centre.com.ua> тощо.

ТОВ «Корвет» є власником великої торгівельної марки «Офіс центр», яка є всеукраїнською торговельною мережею магазинів канцелярських товарів, оргтехніки, офісних меблів, товарів для школи та дому.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Корвет» проаналізуємо основні техніко-економічні показники за 2022-2024 рр., які наведено у табл. 2.1.

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

Показники	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	154586,0	204253,0	303133,0	132,1	148,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	109070,0	152739,0	232104,0	140,0	152,0
Валовий прибуток	тис. грн	45516,0	51514,0	71029,0	113,2	137,9

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні доходи	тис. грн	811,0	907,0	1234,0	111,8	136,1
Адміністративні витрати	тис. грн	6709,0	7713,0	7758,0	115,0	100,6
Витрати на збут	тис. грн	27266,0	35853,0	40094,0	131,5	111,8
Інші операційні витрати	тис. грн	883,0	683,0	398,0	77,3	58,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	11469,0	8172,0	24013,0	71,3	293,8
Фінансові витрати	тис. грн	213	35	0	16,4	0,0
Інші фінансові доходи	тис. грн	9,0	31,0	295,0	344,4	951,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	9237,0	6698,0	19933,0	72,5	297,6
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	174,0	100,0	620,0	57,5	620,0
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	158	159	163	100,6	102,5
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	15267,0	19734,0	21012,0	129,3	106,5
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	978,4	1284,6	1859,7	131,3	144,8
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	8052,2	10342,8	10742,3	128,4	103,9
Фондовіддача	грн	888,4	2042,5	488,9	229,9	23,9
Фондомісткість	грн	0,001	0,000	0,002	43,5	417,8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,71	0,75	0,77	106,0	102,4
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	8,5	4,4	8,6	–	–

\*сформовано за [25]

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Корвет» зростає на 32,1% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 48,4% у 2024 р. у порівняння з 2023 р., і становить у 2022 р. – 154586,0 тис. грн, у 2023 р. – 204253,0 тис. грн та у 2024 р. – 303133,0 тис. грн (рис. 2.1).

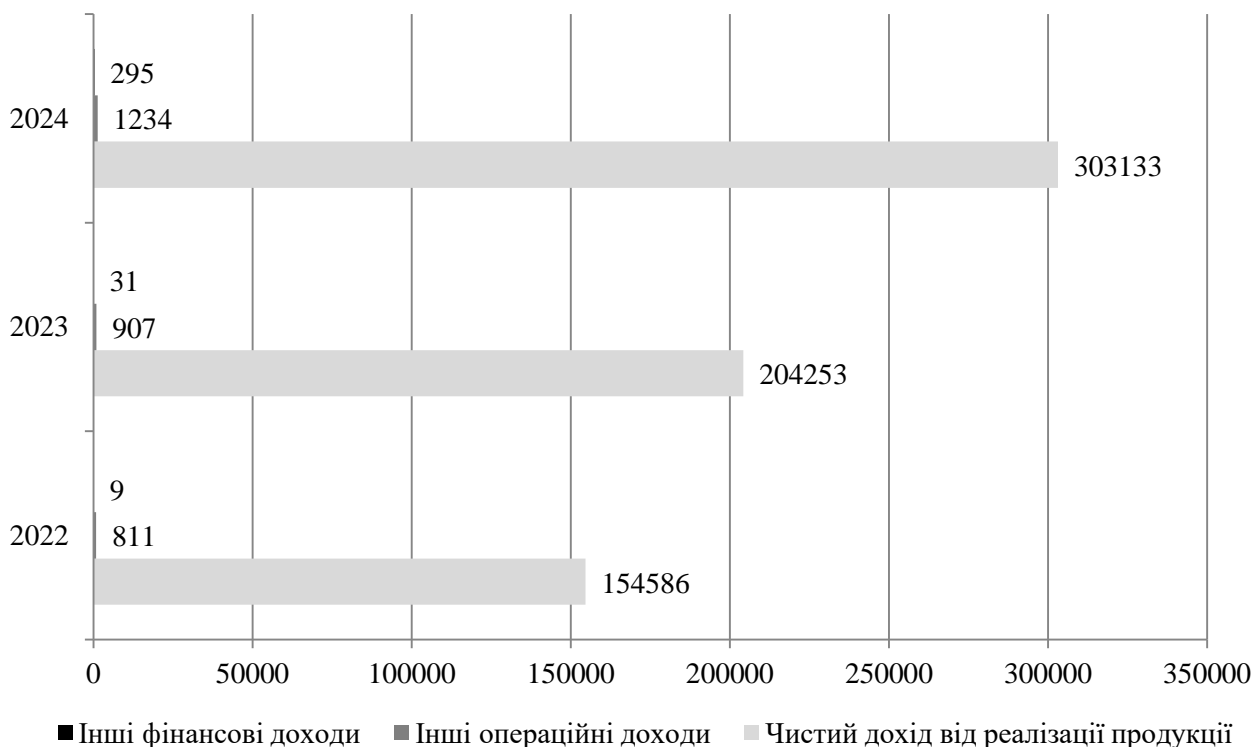


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Корвет» протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Окрім чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Корвет» отримує інші операційні доходи та інші фінансові доходи (рис. 2.1). Інші операційні доходи протягом аналізованого періоду зростають на 11,8% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 36,1% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., і становить у 2022 р. – 811,0 тис. грн, у 2023 р. – 907,0 тис. грн та у 2024 р. – 1234,0 тис. грн.

Інші фінансові доходи зростають більшими темпами ніж попередні види доходів, а саме на 244,4% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 851,6% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., і становить у 2022 р. – 9,0 тис. грн, у 2023 р. – 31,0 тис. грн та у 2024 р. – 295,0 тис. грн.

Поряд із доходами зростають і витрати ТОВ «Корвет», зокрема собівартість реалізованої продукції зростає на 40,0% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 52,0% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., і становить у 2022 р. – 109070,0 тис. грн, у 2023 р. – 152739,0 тис. грн та у 2024 р. – 232104,0 тис. грн (рис. 2.2).

Поряд із собівартістю реалізованої продукції у ТОВ є і інші види витрат, які наведено на рис.2.2.

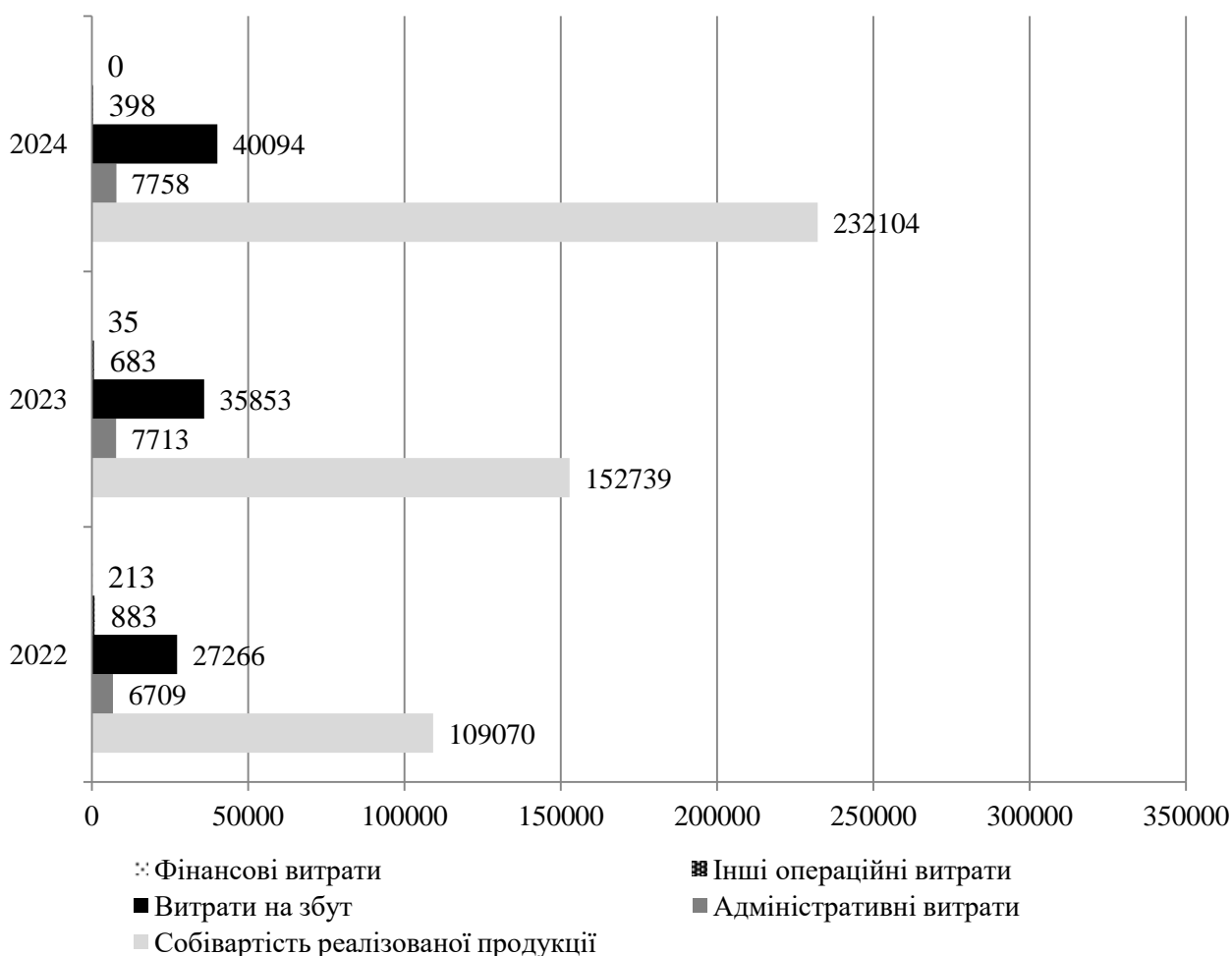


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Корвет» протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Адміністративні витрати ТОВ «Корвет» зростають на 15,0% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 0,6% у 2024 р. у порівняння з 2023 р., і становить у 2022 р. – 6709,0 тис. грн, у 2023 р. – 7713,0 тис. грн та у 2024 р. – 7758,0 тис. грн.

Витрати на збут ТОВ «Корвет» зростають на 31,5% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 11,8% у 2024 р. у порівняння з 2023 р., і становить у 2022 р. – 27266,0 тис. грн, у 2023 р. – 35853,0 тис. грн та у 2024 р. – 40094,0 тис. грн.

Інші операційні витрати протягом аналізованого періоду скорочуються, зокрема на 22,7% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 41,7% у 2024 р. у порівняння з 2023 р., і становить у 2022 р. – 883,0 тис. грн, у 2023 р. – 683,0 тис. грн та у 2024 р. – 398,0 тис. грн.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Корвет» протягом 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.3.

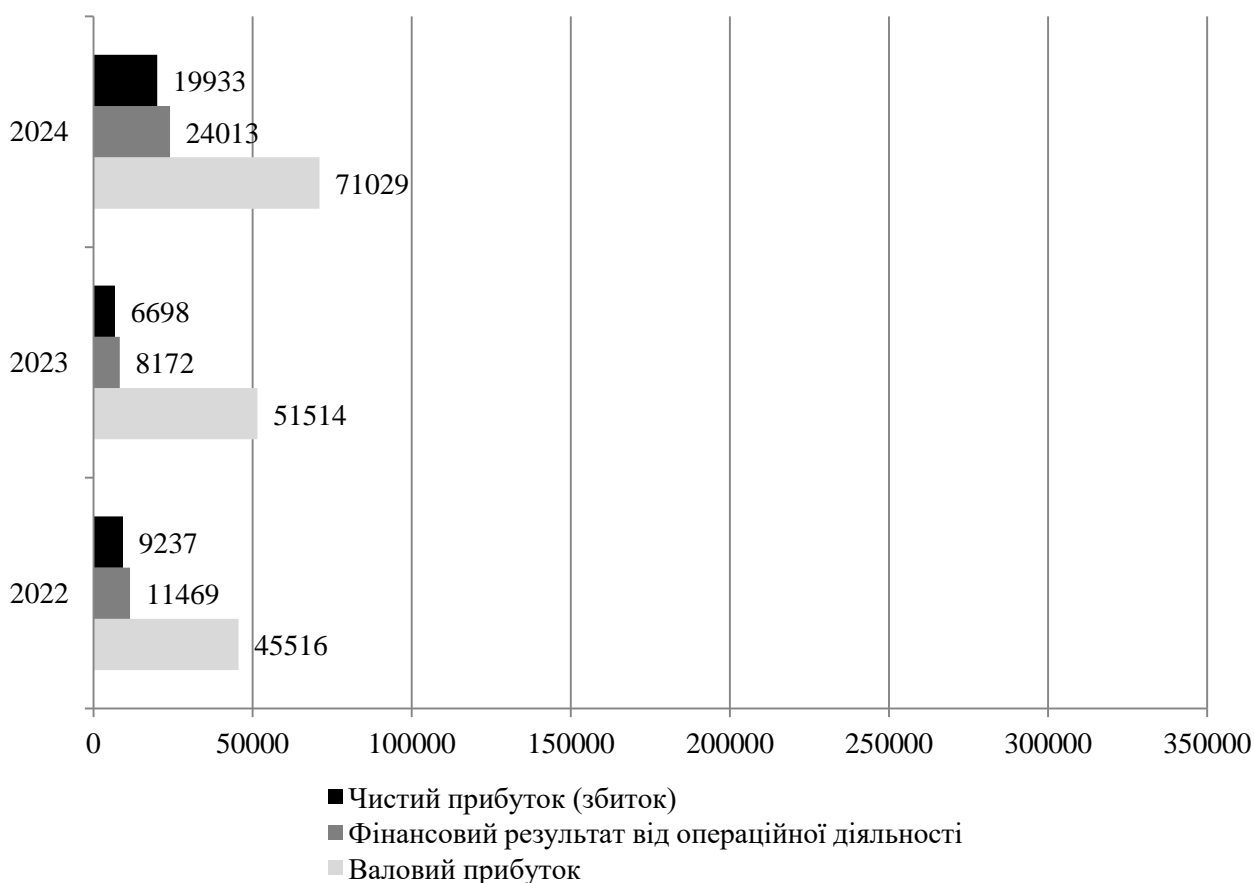


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Корвет»  
протягом 2022-2024 рр., тис. грн

Валовий прибуток ТОВ «Корвет», який формується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції зростає протягом 2022-2024 рр., зокрема на 13,2% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 37,9% у 2024 р. у порівняння з 2023 р., і становить у 2022 р. – 45516,0 тис. грн, у 2023 р. – 51514,0 тис. грн та у 2024 р. – 71029,0 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Корвет» зменшується у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 28,7% та зростає у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 193,8%, і становить у 2022 р. – 11469,0 тис. грн, у 2023 р. – 8172,0 тис. грн та у 2024 р. – 24013,0 тис. грн.

Чистий прибуток ТОВ «Корвет» повторює тенденції фінансового результату від операційної діяльності, зокрема зменшується у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 27,5% та зростає у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 197,6%, і становить у 2022 р. – 9237,0 тис. грн, у 2023 р. – 6698,0 тис. грн та у 2024 р. –

19933,0 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Корвет» зменшується у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 62,5% та зростає у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 520,0%, і становить у 2022 р. – 174,0 тис. грн, у 2023 р. – 100,0 тис. грн та у 2024 р. – 620,0 тис. грн. Такі показники свідчать про активне оновлення матеріально-технічної бази товариства, що зумовлено відкриттям нових торговельних площ.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Корвет» протягом аналізованого періоду зростає з 158 осіб у 2022 р. до 163 осіб у 2024 р., що свідчить про стабільну кадрову складову та поступове розширення штату у відповідності до потреб розширення бізнесу.

Загальний фонд оплати праці протягом аналізованого періоду зростає на 29,3% та зростає у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 6,5%, і становить у 2022 р. – 15267,0 тис. грн, у 2023 р. – 100,0 тис. грн та у 2024 р. – 21012,0 тис. грн, хоча середньомісячна заробітна плата працівників залишається не дуже високою, а саме у 2022 р. – 8052,2 грн, у 2023 р. – 10342,8 грн та у 2024 р. – 10742,3 грн.

Середньорічна продуктивність праці працівників зростає з 978,4 тис. грн / особу у 2022 р. до 1859,7 тис. грн / особу у 2024 р., тобто у 1,9 рази. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фондовіддача зросла у 2023 р. порівняно з 2022 р. становить 129,9% та зменшується у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 76,1%, і становить у 2022 р. – 888,4 грн, у 2023 р. – 2042,5 грн та у 2024 р. – 488,9 грн. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Фондомісткість відповідно підвищується у 4 рази, що підтверджує зниження ефективності використання основних засобів у короткостроковій перспективі.

В загальному аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку та розвиток товариства, попри окремі коливання ефективності використання ресурсів.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг коливаються у межах від 0,72 грн у 2022 р. до 0,77 грн у 2024 р., тобто на 8,5%, що вказує на

зростання собівартості.

Рентабельність (збитковість) діяльності є не високою, і становить у 2022 р. – 8,5%, у 2023 р. – 4,4% та у 2024 р. – 8,6%, що є найвищим за аналізований період, і поступове відновлення прибутковості ТОВ «Корвет».

## 2.2 Аналіз балансу та фінансових коефіцієнтів ТОВ «Корвет»

Фінансовий аналіз є важливим інструментом оцінки поточного стану діяльності підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансово-господарської діяльності, визначити рівень ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства.

ТОВ «Корвет» здійснює торговельну діяльність під торговою маркою «Офіс Центр», і працює в умовах конкурентного ринку, а фінансова стійкість є запорукою стабільного розвитку та здатності до адаптації в мінливих умовах функціонування. Для проведення аналізу балансу наведемо аналітичний баланс та горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр., який наведено у табл. 2.2.

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

Показник	Рік, тис. грн			Зміна			
	2022	2023	2024	Абсолютна, тис. грн	Відносна, %	Абсолютна, тис. грн	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи	216	56	50	-160	89,3	-6	89,3
Незавершені капітальні інвестиції	245	245	245	0	100,0	0	100,0
Основні засоби	174	100	620	-74	620,0	520	620,0

## Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші фінансові інвестиції	9	9	9	0	100,0	0	100,0
Усього за розділом I	644	410	924	-234	225,4	514	225,4
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	39738	49330	63688	9592	124,1	14358	129,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4993	6436	5852	1443	128,9	-584	90,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	21	55	46	34	261,9	-9	83,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	4	6	0	2	150,0	-6	0,0
Гроші та їх еквіваленти	5708	10050	33535	4342	176,1	23485	333,7
Витрати майбутніх періодів	10	6	44	-4	60,0	38	733,3
Усього за розділом II	50474	65883	103165	15409	130,5	37282	156,6
Баланс	51118	66293	104089	15175	129,7	37796	157,0
<b>Пасив</b>							
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	3780	3780	3780	0	100,0	0	1,0
Додатковий капітал	25	25	25	0	100,0	0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28094	34592	53025	6498	153,3	18433	1,5
Усього за розділом I	31899	38397	56830	6498	148,0	18433	1,5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	14253	23953	39852	9700	168,1	15899	166,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2290	1399	4733	-891	61,1	3334	338,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	150	122	180	-28	81,3	58	147,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	561	410	644	-151	73,1	234	157,1
Поточні забезпечення	1965	2012	1850	47	102,4	-162	91,9
Усього за розділом III	19219	27896	47259	8677	145,1	19363	169,4
Баланс	51118	66293	104089	15175	129,7	37796	157,0

\*сформовано за [25]

Необоротні активи ТОВ «Корвет» у 2022-2024 рр. скорочуються у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 234,0 тис. грн та зростають у 2024 р. порівняно з

2023 р. на 514 тис. грн. Скорочення у 2023 р. відбувається за рахунок нематеріальних активів на 160,0 тис. грн, а приріст за рахунок основних засобів на 620,0 тис. грн. В загальному вартість необоротних активів за три роки зросла в 1,4 рази.

Оборотні активи ТОВ «Корвет» характеризуються стабільним зростанням, з 50474,0 тис. грн у 2022 р. до 103165,0 тис. грн у 2024 р. Найбільший вплив мало зростання запасів з 39738,0 тис. грн у 2022 р. до 63688,0 тис. грн у 2024 р., темп зростання на три роки склав 160%. Також, зросли гроші та їх еквіваленти з 5708,0 тис. грн у 2022 р. до 33535,0 тис. грн у 2024 р., зростання становило більш ніж 5,8 рази. Негативна динаміка простежується лише за дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги, коли скорочення склало 584,0 тис. грн у 2024 р. Загалом у структурі активів спостерігається значне нарощення оборотних коштів, особливо ліквідних активів (грошей), що свідчить про покращення платоспроможності товариства.

Власний капітал у пасиві балансу зростає з 31899,0 тис. грн у 2022 р. до 56830,0 тис. грн у 2024 р., головним чинником зростання є приріст нерозподіленого прибутку з 28094,0 тис. грн у 2022 р. до 53025,0 тис. грн у 2024 р. Зареєстрований капітал у структурі капіталу товариства залишається незмінним.

Поточні зобов'язання і забезпечення протягом аналізованого періоду планомірно зростають з 19219,0 тис. грн у 2022 р. до 47259,0 тис. грн у 2024 р. Основний приріст забезпечили поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги де приріст склав у 2023 р. 9700,0 тис. грн та у 2024 р. на 15899,0 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування та за розрахунками з оплати праці також коливалися, однак без значних змін. ТОВ «Корвет» активно залучає короткострокові ресурси, та збільшує ризик залежності товариства від кредиторів, хоча значне зростання власного капіталу згладжує цей ефект.

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
<b>Актив</b>					
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	0,42	0,08	0,05	-0,34	-0,04
Незавершені капітальні інвестиції	0,48	0,37	0,24	-0,11	-0,13
Основні засоби	0,34	0,15	0,6	-0,19	0,44
Інші фінансові інвестиції	0,02	0,01	0,01	0	0
Усього за розділом I	1,26	0,62	0,89	-0,64	0,27
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	77,74	74,41	61,19	-3,33	-13,23
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9,77	9,71	5,62	-0,06	-4,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,04	0,08	0,04	0,04	-0,04
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	0,01	0,01	0	0	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	11,17	15,16	32,22	3,99	17,06
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,01	0,04	-0,01	0,03
Усього за розділом II	98,74	99,38	99,11	0,64	-0,27
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
<b>Пасив</b>					
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,39	5,70	3,63	-1,69	-2,07
Додатковий капітал	0,05	0,04	0,02	-0,01	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	54,96	52,18	50,94	-2,78	-1,24
Усього за розділом I	62,4	57,92	54,6	-4,48	-3,32
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	27,88	36,13	38,29	8,25	2,15
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,48	2,11	4,55	-2,37	2,44
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,29	0,18	0,17	-0,11	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,1	0,62	0,62	-0,48	0
Поточні забезпечення	3,84	3,04	1,78	-0,81	-1,26
Усього за розділом III	37,6	42,08	45,4	4,48	3,32
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

За результатами вертикального аналізу балансу ТОВ «Корвет» можна зробити висновки, що у активі балансу необоротні активи мають дуже низьку питому вагу у їх структурі: у 2022 р. – 1,26%; у 2023 р. – 0,62% та у 2024 р. – 0,89%, що свідчить про незначну інвестиційну базу. Оборотні активи мають домінуючу частку у активі балансу, зокрема у 2022 р. – 98,74%; у 2023 р. – 99,38% та у 2024 р. – 99,11%. Основною їх частиною є запаси, які складають у 2022 р. – 77,74%; у 2023 р. – 74,41% та у 2024 р. – 61,19%, а враховуючи що запаси скорочується це є позитивною тенденцією, оскільки зменшують замороження коштів у запасах. Суттєво зросла в активі частка грошових коштів з 11,17% у 2022 р. до 32,22% у 2024 р., що посилює ліквідність товариства. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги знижується з 9,77% у 2022 р. до 5,62% у 2024 р., що вказує на ефективну роботу з боржниками.

В пасиві балансу питома вага власного капіталу поступово скорочується з 62,4% у 2022 р. до 54,6% у 2024 р., що знижує фінансову стійкість товариства, а основне падіння спричинило скорочення частки нерозподіленого прибутку (з 54,96% у 2022 р. до 50,94% у 2024 р.). Питома вага поточних зобов'язань зростає з 37,6% у 2022 р. до 45,4% у 2024 р., найбільше зростають у їх структурі поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги (з 27,88% у 2022 р. до 38,29% у 2024 р.). Деякі з статей у структурі поточних зобов'язань і забезпечень мають тенденцію до зменшення (поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування, поточні забезпечення).

Далі проведемо розрахунок фінансових коефіцієнтів ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Оборотність капіталу (у 2022 р. – 5,8, у 2023 р. – 5,9 та у 2024 р. – 6,5) та активів (у 2022 р. – 3,3, у 2023 р. – 3,5 та у 2024 р. – 3,6) поступово зростає, що свідчить про ефективне використання ресурсів

Абсолютна ліквідність суттєво зростає з 0,29 у 2022 р. до 0,71 у 2024 р., що свідчить про покращення здатності швидко погашати поточні зобов'язання товариства. Поточна ліквідність знижується з 2,63 у 2022 р. до 2,18 у 2024 р. , і свідчить про зростання навантаження на оборотні активи.

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

Показник	Значення коефіцієнта			Зміна показника	
	2022	2023	2024	2023 – 2022	2024 – 2023
Оборотність робочого капіталу	5,8	5,9	6,5	0,1	0,6
Оборотність загальних активів	3,3	3,5	3,6	0,2	0,1
Абсолютна ліквідність	0,29	0,36	0,71	0,07	0,35
Поточна ліквідність	2,63	2,36	2,18	-0,27	-0,18
Коефіцієнт автономії	0,62	0,58	0,55	-0,04	-0,03
Чиста маржа	6,0%	3,3%	6,6%	-2,7%	3,6%
Рентабельність оборотних активів	18,3%	10,2%	19,3%	-8,1%	9,1%
Рентабельність активів	18,1%	10,1%	19,1%	-8,0%	9,0%
Рентабельність загальних активів	22,4%	12,3%	23,1%	-10,1%	10,8%

Коефіцієнт автономії зменшується з 0,62 у 2022 р. до 0,55 у 2024 р., тобто рівень фінансової незалежності ТОВ «Корвет» погіршується, і залежить від позикового капіталу.

Чиста маржа товариства зростає з 6,0% у 2022 р. до 6,6% у 2024 р. що ж стосується показників рентабельності, то вони зростають, що свідчить про покращення прибутковості активів.

### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корвет»

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» необхідно назвати його основних конкурентів, якими є ТОВ «Шпановський імпорт-експорт» та ТОВ «Ромус-Поліграф». Для оцінки рівня їх конкурентоспроможності будемо використовувати комбінований підхід, зокрема:

а) фінансові показники:

- 1) чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який характеризує розмір бізнесу;
- 2) чистий прибуток (збиток), що характеризує прибутковість або

- збитковість діяльності підприємства;
- 3) рентабельність продажів, що розраховується як співвідношення прибутку до доходу підприємства;
  - 4) продуктивність праці, що розраховується як співвідношення доходу до чисельності працівників;
  - 5) частку на субринку;
- б) інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІКС):
- 1) нормуємо всі показники від 0 до 1;
  - 2) визначаємо вагу кожного показника;
  - 3) обчислюємо зважену суму ІКС.

Отже, ми будемо використовувати методику інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Вхідні данні для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вхідні данні для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів\*

Показник	Підприємство		
	ТОВ «Корвет»	ТОВ «Ромус Поліграф»	ТОВ «Шпановський імпорт-експорт»
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	303133,0	751951,8	113860,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	19933,0	34567,2	3570,5
Рентабельність продажів, %	6,58	4,6	3,14
Чисельність працівників, осіб	163	216	34
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1860,1	3480,4	3342,9
Частка на субринку, %	18,88	23,27	0,16

\*сформовано із використанням [25-27]

Далі проведемо нормування показників за формулою:

$$X_i = \frac{Value - Min}{Max - Min}, \quad (2.1)$$

де  $X_i$  – нормоване значення показника для підприємства (завжди в межах від

0 до 1),

*Value* – фактичне значення показника для аналізованого підприємства,

*Min* – мінімальне значення аналізованого показника серед усіх порівнюваних підприємств,

*Max* – максимальне значення аналізованого показника серед усіх порівнюваних підприємств.

Нормовані значення показників з табл. 2.5 наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Нормовані значення для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів\*

Показник	Вага	Підприємство		
		ТОВ «Корвет»	ТОВ «Ромус Поліграф»	ТОВ «Шпановський імпорт-експорт»
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,25	0,27	1,0	0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	0,2	0,47	1,0	0
Рентабельність продажів, %	0,15	1,0	0,54	0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	0,2	0	1,0	0,93
Частка на субринку, %	0,2	0,81	1,0	0

\*нормовано показники наведені у табл. 2.5 за формулою 2.1

Далі проведемо розрахунок інтегральний індекс конкурентоспроможності (*ІКС*) за формулою:

$$ІКС = \sum X_i \times w_i, \quad (2.2)$$

де  $w_i$  – вага показника (сума ваг має дорівнювати 1,0).

Таким чином інтегральний індекс конкурентоспроможності для аналізованих підприємств становить:

$$ІКС_{ТОВ \text{ «Корвет»}} = 0,25 \times 0,27 + 0,2 \times 0,47 + 0,15 \times 1,0 + 0,2 \times 0 + 0,2 \times 0,81 = 0,4735$$

$$ІКС_{ТОВ \text{ «Ромус Поліграф»}} = 0,25 \times 1,0 + 0,2 \times 1,0 + 0,15 \times 0,54 + 0,2 \times 1,0 + 0,2 \times 1,0 = 0,931$$

$$IKC_{\text{ТОВ «Шпановський імпорт-експорт»}} = 0,25 \times 0 + 0,2 \times 0 + 0,15 \times 0 + 0,2 \times 0,93 + 0,2 \times 0 = 0,186$$

Абсолютним лідером з найвищим рівнем конкурентоспроможності є ТОВ «Ромус Поліграф» (0,931), дане товариство має найбільший дохід, найвищу частку ринку та високу продуктивність праці. Незважаючи на нижчу рентабельність ТОВ «Ромус Поліграф» має значні масштаби діяльності, що надає йому конкурентну перевагу.

Що ж стосується аналізованого ТОВ «Корвет» (0,4735), то воно характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності за рахунок меншого масштабу порівняно з попереднім товариством, однак має вищу рентабельність і середню частку ринку.

ТОВ «Шпановський імпорт-експорт» є слабким конкурентом для ТОВ «Корвет», тому варто сконцентрувати увагу на ТОВ «Ромус Поліграф» з метою покращення конкурентних позицій на ринку.

Для деталізації та виокремлення наявних проблем у діяльності ТОВ «Корвет» побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, а вихідні дані наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів\*

Ключові фактори	Підприємство		
	ТОВ «Корвет»	ТОВ «Ромус Поліграф»	ТОВ «Шпановський імпорт-експорт»
Асортимент продукції	7	9	5
Цінова політика	7	6	6
Фінансове становище	7	9	4
Рівень стимулювання збуту	6	8	4
Зручність розташування торгівельних точок	6	8	5
Якість обслуговування споживачів	7	8	5
Повернення товару	6	8	4
Гнучкість бонусної програми	6	8	5

\*використовується 10-ти бальна оцінка, де 1 – найнижча оцінка, 10 – найвища оцінка.

Далі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Корвет» та основних його конкурентів\*

\* побудовано за даними табл. 2.7

За даними багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновки, що ТОВ «Ромус Поліграф» має найвищі оцінки майже за всіма напрямками (лідер ринку, сильна фінансова база, широкий асортимент, маркетинг). ТОВ «Корвет» має середньо-високий рівень, зокрема хорошу цінову політику, стабільні фінанси, але менше ніж у попереднього товариства. ТОВ «Шпановський імпорт-експорт» має низький-середній рівень, особливо слабкі позиції у фінансовій стійкості і маркетинговій активності.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Корвет» заснований 25 серпня 1994 р. у м. Хмельницький, і основними видом його діяльності є роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах.

ТОВ «Корвет» є власником великої торгівельної марки «Офіс центр», яка є всеукраїнською торговельною мережею магазинів. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Корвет» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зростання його фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 154586,0 тис. грн у 2022 р. до 303133,0 тис. грн у 2024 р., що становить збільшення на 96,1 % за два роки. Чистий прибуток підприємства зріс із 9237,0 тис. грн до 19933,0 тис. грн.

Баланс ТОВ «Корвет» характеризується динамічним зростанням, зокрема активи збільшилися у 2 рази за 2022-2024 рр. Головними трендами є нарощення оборотних активів та грошових коштів, а також зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про прибутковість діяльності товариства. Разом з тим зростання кредиторської заборгованості підкреслює потребу у підвищенні контролю за платоспроможністю та ліквідністю. В загальному структура активів ТОВ «Корвет» стала більш мобільною та ліквідною, оскільки зростає грошова частка і зменшуються запаси та дебіторська заборгованість. Разом з тим товариство стає більш залежним від короткострокових зобов'язань, що може створити погіршення фінансової незалежності та ризик ліквідності.

У 2023 р. ТОВ «Корвет» пережило спад ефективності, зокрема відбулося зниження рентабельності та оборотності, хоча 2024 р. характеризується зростанням і випередженням показників 2023 р. З боку активів відбувається зростання рентабельності та ефективності використання, а у пасиві покращується ліквідність.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» із

використанням методу інтегральної оцінки (на основі нормування основних фінансових показників аналізованих підприємств та ринкової частки) показує, що товариство має середній рівень конкурентоспроможності і поступається ТОВ «Шпановський імпорт-експорт». Окрім того, у цьому підрозділі побудовано багатокутник конкурентоспроможності за рахунок бальної оцінки, і визначено що досліджуване підприємство має середньо-високий рівень, особливо слабкими є позиції у фінансовій стійкості та маркетинговій активності.

## **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «КОРВЕТ», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

### **3.1 Рекомендації щодо підвищення рівня лояльності споживачів з метою удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет»**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку офісних товарів та посилення конкуренції, ключовим фактором успішності підприємств стає не лише якість продукції, а й здатність утримувати наявних клієнтів та перетворювати їх на постійних споживачів. Лояльність клієнтів виступає важливим джерелом конкурентних переваг, оскільки забезпечує стабільний обсяг продажів та формує позитивний імідж компанії. Для мережі магазинів «Офіс Центр» (ТОВ «Корвет») формування системи лояльності є одним зі стратегічних напрямів розвитку.

Зростання рівня лояльності клієнтів дозволяє досягти вищого рівня фінансової стійкості підприємства за рахунок повторних покупок, а також створити бар'єри для конкурентів завдяки стабільним відносинам із цільовою аудиторією. Однак для досягнення цього результату недостатньо застосовувати стандартні маркетингові інструменти. Потрібно мати чітке уявлення про те, які групи споживачів найбільш прибуткові, кого з них може втратити підприємство (високий рівень втрати), а хто є новим клієнтом і потребує додаткових стимулів для подальшої активності.

Саме для цього доцільно використовувати RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary) (рис. 3.1), який дозволяє сегментувати клієнтів за трьома критеріями: Recency – давністю останньої покупки, Frequency – частотою покупок, Monetary – обсягом витрат.

Такий підхід забезпечує можливість створення персоналізованих стратегій взаємодії з різними категоріями клієнтів – від «лояльних» до «ризикових». Для ТОВ «Корвет» застосування RFM-аналізу є важливим кроком для формування ефективної програми лояльності та зміцнення конкурентних переваг.

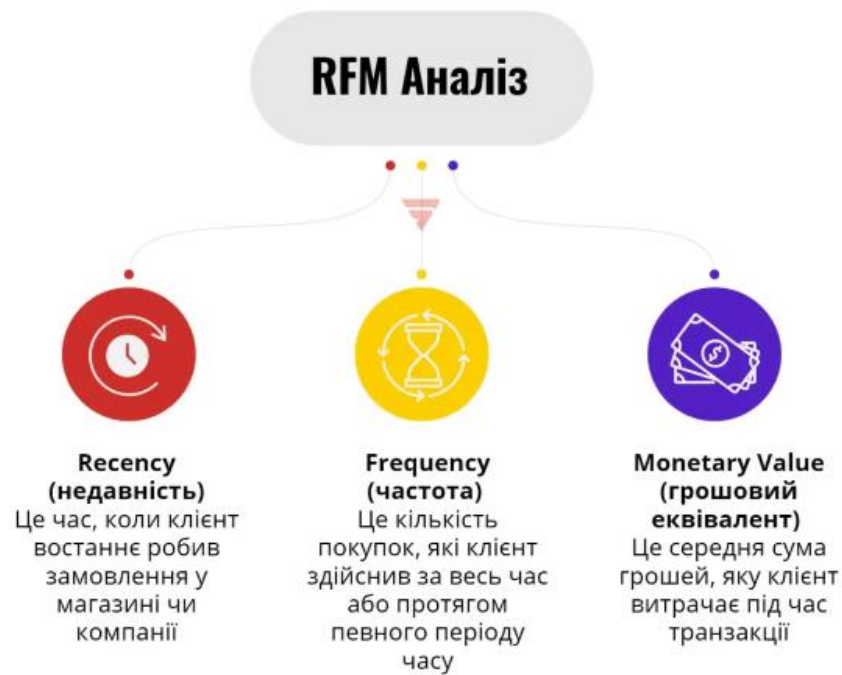


Рисунок 3.1 – RFM-аналіз [17]

Етапи проведення RFM-аналізу зображено на рис. 3.2.

В загальному виділено п'ять етапів RFM-аналізу, зокрема: збір даних про клієнтів, формування базової таблиці, розрахунок показників RFM, присвоєння балів та формування RFM-скорю.

Оцінювання пропонується проводити за 5-ти бальною шкалою, де 5 найвищий бал, і за результатами RFM-аналізу можна виділити сегменти основних споживачів, а саме:

- 555 – лояльні VIP-клієнти (часто купують, багато витрачають, нещодавно робили покупку);
- 411 – 322 – купують регулярно, середній чек;
- 5xx (але F = 1 – 2) – нові клієнти (зробили 1 – 2 покупки нещодавно);
- 2–3xx – ризикові клієнти (колись купували активно, але активність падає).

Для отримання максимальної ефективності для ТОВ «Корвет», RFM-аналіз варто проводити щоквартально. Динаміка змін сегментів показує ефективність програм лояльності.

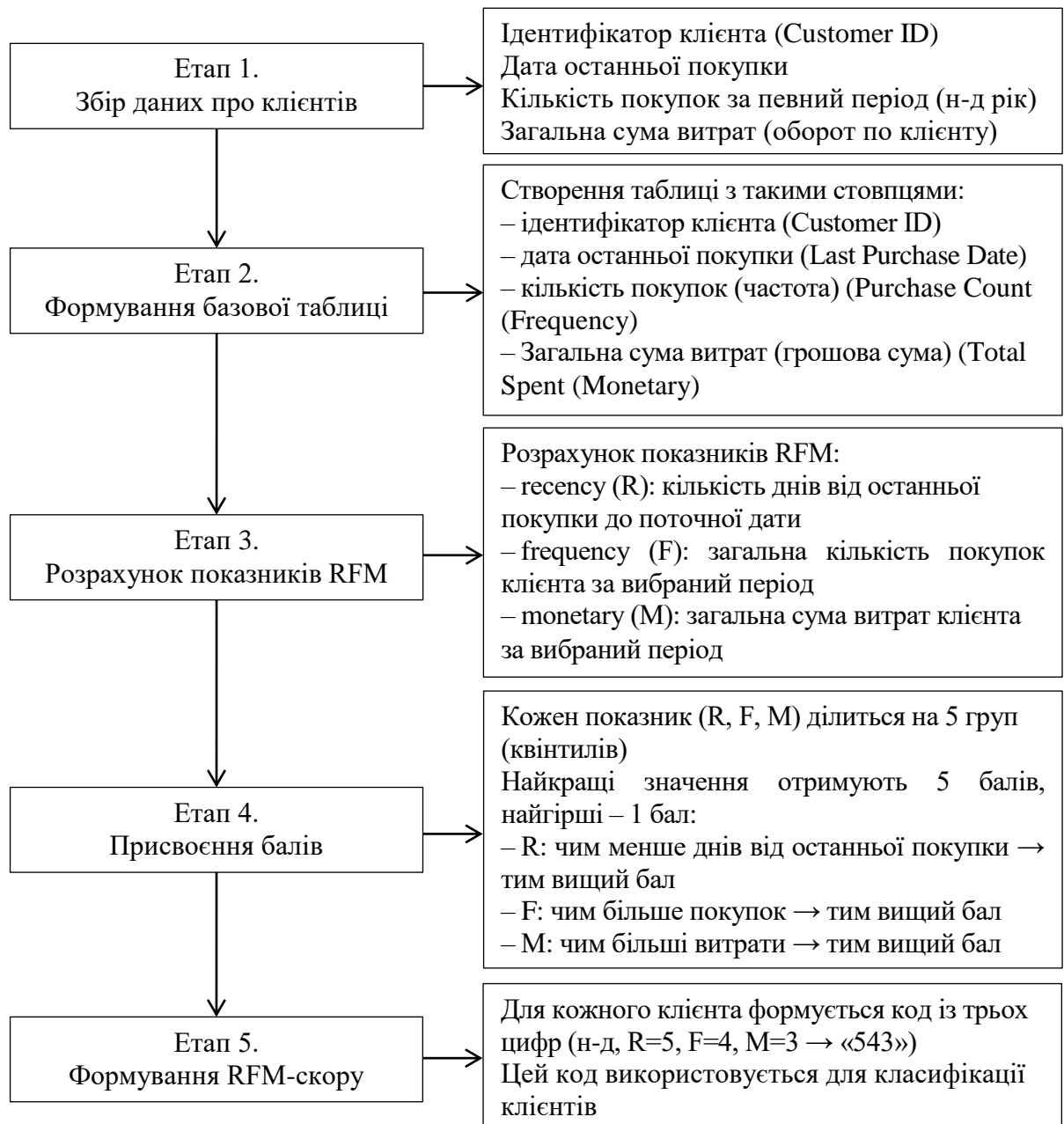


Рисунок 3.2 – Етапи проведення RFM-аналізу\*

\*сформовано автором на підставі опрацювання [14], [17]

Для більшої наочності проведемо RFM-аналіз, але для початку більш детально охарактеризуємо розподіл балів за кожним з критеріїв, зокрема:

– recency (R): кількість днів від останньої покупки до поточної дати – шкала розподілу балів:

5 балів – покупка була здійснена впродовж останнього місяця;

4 бали – покупка була здійснена впродовж 1 – 2 місяців;

3 бали – покупка була здійснена впродовж 3 – 5 місяців;

2 бали – покупка була здійснена впродовж 3 – 12 місяців;

1 бал – покупка була здійснена понад 1 рік тому;

– frequency (F): загальна кількість покупок клієнта за вибраний період –

шкала розподілу балів:

5 – 10+ – покупок за рік;

4 – 6–9 покупок за рік;

3 – 3–5 покупок за рік;

2 – 2 покупки за рік;

1 – 1 покупка за рік;

– monetary (M): загальна сума витрат клієнта за вибраний період – шкала

розподілу балів:

5 – понад 50000 грн на рік;

4 – 20000 – 50000 грн на рік;

3 – 10000 – 19999 грн на рік;

2 – 5000 – 9999 грн на рік;

1 – до 4999 грн на рік.

Наведемо сегментацію клієнтів за критеріями RFM-аналізу, результати наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сегментація клієнтів за критеріями RFM-аналізу

Сегмент	R	F	M	Характеристика	Дії
1	2	3	4	5	6
Лояльні VIP-клієнти	5	5	5	Часто купують, великі суми, нещодавні покупки	Індивідуальні знижки та персональні прайс-листи VIP-програма лояльності Подарунки/привітання з нагоди свят Запрошення на закриті акції чи презентації
Постійні клієнти	4	4	3 – 4	Купують регулярно, середній чек	Спеціальні знижки на новинки Доступ до акцій «для своїх» Крос-продажі (супутні товари зі знижкою)
Нові клієнти	5	1 – 2	1 – 3	Зробили 1 – 2 покупки нещодавно	Серія вітальних email / SMS («Дякуємо, що обрали нас») Пропозиції на друге замовлення зі знижкою Спеціальні акції «для новачків» Персоналізовані рекомендації товарів

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Ризикові клієнти	2–3	2–3	2–3	Купували раніше, але активність знизилася	Email- або Viber-нагадування з персональними знижками Акції «повернись і отримай бонус» Пропозиція участі у програмі лояльності
Втрачений сегмент	1	1	1	Купували давно, не великий обсяг покупки, мінімальний чек	Реанімаційні кампанії («Ми сумуємо за Вами») Разова знижка для повернення Опитування «Чому Ви перестали купувати?» Реклама через соціальні мережі з нагадуванням про бренд

Впровадження RFM-аналізу у діяльність ТОВ «Корвет» сприятиме зростанню фінансових показників та сприятиме удосконаленню управління конкурентними перевагами. Узагальнені розрахунки ефективності за результатами впровадження заходу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності впровадження RFM-аналізу у діяльності ТОВ «Корвет» (на прикладі магазину «Офіс Центр», вул. Подільська, 93, м. Хмельницький)

Сегмент	Частка клієнтів	Кількість клієнтів	Очікуваний ефект від заходів	Розрахунок у грн	Додатковий дохід, грн / рік
Лояльні VIP-клієнти	10%	100	Зростання середнього чеку на 20%	$1000 \text{ грн} \times 5 \times 5 \times 100 \times 20\%$	100000
Постійні клієнти	30%	300	+1 покупка на місяць	$1000 \text{ грн} \times 1 \times 300$	300000
Нові клієнти	20%	200	+15% повторних покупок	$1000 \text{ грн} \times 1 \times 200 \times 15\%$	30000
Ризикові клієнти	25%	250	Повернення 20% клієнтів (50 осіб), 2 покупки на рік	$1\,000 \text{ грн} \times 2 \times 50$	100000
Втрачений сегмент	15%	150	Реанімація 5% клієнтів (8 осіб), 2 покупки на рік	$1\,000 \text{ грн} \times 2 \times 8$	16000
Додатковий дохід					546000 грн/рік

ТОВ «Корвет» у мережі магазинів «Офіс Центр» використовує карти

лояльності, і веде облік клієнтів, тому реалізація RFM-аналізу не потребує впровадження CRM-системи, але потребує додаткових коштів на реалізацію запропонованих програм лояльності для виділених сегментів споживачів. Розрахунок витрат на бонуси при впровадженні RFM-аналізу у діяльності ТОВ «Корвет» (на прикладі магазину «Офіс Центр», вул. Подільська, 93, м. Хмельницький) наведено у табл. 3.3.

Чистий дохід ТОВ «Корвет» ( $ЧД$ ) (на прикладі магазину «Офіс Центр», вул. Подільська, 93, м. Хмельницький) становить:

$$ЧД = ДД - В, \quad (3.1)$$

$$ЧД = 546000 - 40300 = 505700 \text{ грн/рік,}$$

$ДД$  – додатковий дохід від реалізації заходу,

$В$  – додаткові витрати, що потрібні на реалізацію заходу.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на бонуси при впровадженні RFM-аналізу у діяльності ТОВ «Корвет» (на прикладі магазину «Офіс Центр», вул. Подільська, 93, м. Хмельницький)

Сегмент	Додатковий дохід, грн /рік	Ставка бонусу / знижки	Орієнтовні витрати на бонуси, грн /рік
Лояльні VIP-клієнти	100000	10%	10000
Постійні клієнти	300000	7%	21000
Нові клієнти	30000	5%	1500
Ризикові клієнти	100000	7%	7000
Втрачений сегмент	16000	5%	800
Додаткові витрати на бонуси / знижки			40300 грн /рік

Відповідно до даних наведених у табл. 2.1 витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг 0,77 грн, тому додатковий чистий прибуток ( $ЧП_0$ ) від реалізації заходу буде становити:

$$ЧП_0 = ЧД - (ЧД \times V_{\text{грн.р.п.}}), \quad (3.2)$$

$$ЧП_0 = 505700 - (505700 \times 0,77) = 116311 \text{ грн /рік.},$$

де  $ЧП_0$  – додатковий чистий прибуток від реалізації заходу,

$V_{1грн\_р.п.}$  – витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Рекомендації щодо підвищення рівня лояльності споживачів у ТОВ «Корвет» дозволять зміцнити свої ключові конкурентні переваги, оскільки персоналізований підхід до клієнтів формує довгострокові відносини, знижує рівень відтоку та забезпечує стабільність обсягів продажів. У середньостроковій перспективі такі заходи формують не лише фінансову, а й іміджеву перевагу ТОВ «Корвет» на ринку: компанія позиціонується як орієнтована на потреби клієнтів, здатна пропонувати індивідуальні рішення й підтримувати високий рівень сервісу.

### 3.2 Рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів маркетингу для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Корвет»

У сучасних умовах цифровізації бізнес-середовища традиційні методи просування продукції поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним цифровим технологіям, що стають одним із ключових чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «Корвет» актуальність впровадження цифрових інструментів маркетингу зумовлена необхідністю посилення позицій на ринку, підвищення впізнаваності бренду та формування стабільної клієнтської бази.

Використання сучасних цифрових інструментів відкриває для ТОВ «Корвет» нові можливості у сфері комунікацій, сегментації ринку, персоналізації пропозицій та управління взаємовідносинами з клієнтами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність рекламних кампаній, але й створити довгострокову основу для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Корвет». Таким чином, у даному підрозділі буде розроблено систему рекомендацій щодо поетапного впровадження цифрових інструментів маркетингу, визначено їх

роль у зміцненні конкурентних переваг ТОВ «Корвет», а також сформовано план практичної реалізації із зазначенням термінів та очікуваних результатів.

Перелік цифрових інструментів маркетингу, які варто впровадити у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Цифрові інструменти маркетингу, які варто впровадити у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг\*

Інструменти	Напрямки реалізації
Контент-маркетинг (блог, відео)	Створення блогу, відео оглядів продукції
Google Ads / Meta Ads	Запуск пошукової та банерної реклами з тестовим бюджетом
Email-маркетинг	Збір бази клієнтів, розробка розсилок (новини, акції, пропозиції)
Чат-бот для сайту та соціальних мереж	Створення бота для відповідей на типові питання та прийому замовлень
Аналітика (Google Analytics)	Налаштування аналітичних систем для відстеження KPI

Впровадження цифрових інструментів маркетингу у діяльність пропонується почати з березня 2026 р. Таймлайн впровадження цифрових інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» представлено на рис. 3.3.

Наведені цифрові інструменти маркетингу сприятимуть зміцненню конкурентних переваг ТОВ «Корвет», більш детально очікуваний результат від їх впровадження наведено у табл. 3.5, а також відповідальні за їх впровадження.

Запропоновані інструменти маркетингу сприятимуть використанню контент-маркетингу через створення корпоративного блогу та відео оглядів продукції дозволить сформувати імідж експерта ТОВ «Корвет» у своїй сфері та підвищити довіру цільової аудиторії. Запуск пошукової та банерної реклами у Google Ads і Meta Ads сприятиме залученню нових клієнтів та розширенню ринкової присутності.

Email-маркетинг допоможе підтримати довгострокові відносини з покупцями завдяки персоналізованим розсилкам із новинами та спеціальними пропозиціями.

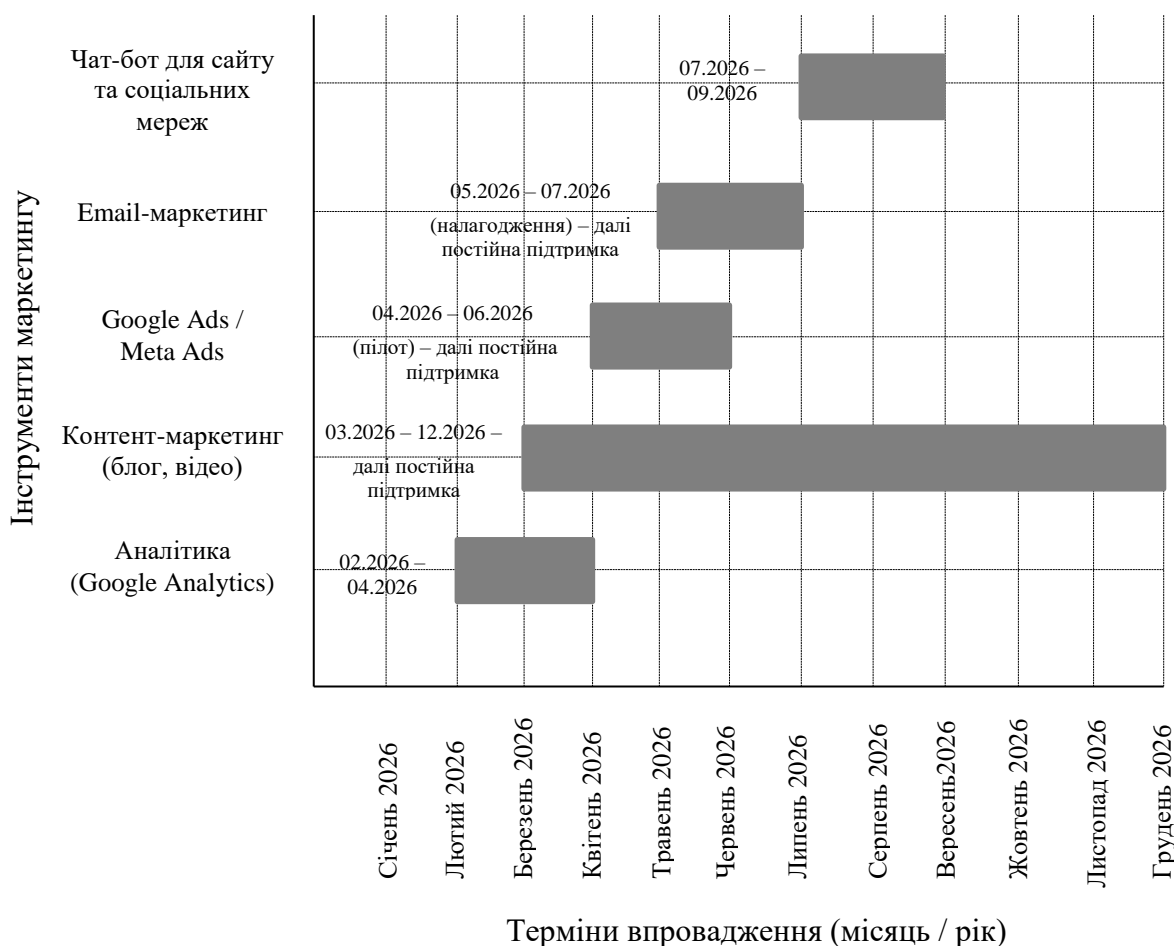


Рисунок 3.3 – Таймлайн впровадження цифрових інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет»

Таблиця 3.5 – Очікуваний результат від впровадження інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг

Інструменти	Очікуваний результат	Відповідальний за впровадження
Контент-маркетинг (блог, відео)	Зростання довіри до бренду, формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності на 5–10 %	Маркетолог
Google Ads / Meta Ads	Залучення нових клієнтів, збільшення продажів на 0,5%, розширення цільової аудиторії	Маркетолог
Email-маркетинг	Підвищення повторних покупок на 2–5%, утримання клієнтів, персоналізація комунікації	Маркетолог, відділ продажів
Чат-бот для сайту та соціальних мереж	Підвищення рівня сервісу, скорочення часу відповіді клієнту на 50%, зниження навантаження на менеджерів	ІТ-спеціаліст, маркетолог
Аналітика (Google Analytics)	Можливість відстежувати КРІ, оптимізація рекламного бюджету	Маркетолог

Чат-бот для сайту та соціальних мереж забезпечить швидкий зворотний зв'язок і підвищить рівень сервісу за рахунок автоматизованої взаємодії.

Аналітика (Google Analytics) дозволить відстежувати ключові показники ефективності маркетингових кампаній, та своєчасно відкоригувати стратегію та більш раціонально використовувати рекламний бюджет.

Орієнтовані додаткові надходження від реалізації запропонованого заходу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Орієнтовані додаткові надходження від впровадження інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг

Інструменти	Орієнтовані додаткові надходження
Контент-маркетинг (блог, відео)	$\approx 0,4\%$ від чистого доходу товариства або $(303133,0 \times 0,4) / 100 = 1212,53$ тис. грн
Google Ads / Meta Ads	$\approx 0,5\%$ від чистого доходу товариства або $(303133,0 \times 0,5) / 100 = 1515,67$ тис. грн
Email-маркетинг	$\approx 0,2\%$ від чистого доходу товариства або $(303133,0 \times 0,2) / 100 = 606,23$ тис. грн
Чат-бот для сайту та соціальних мереж	$\approx 0,2\%$ економії на витратах на збут або $(40094,0 \times 0,2) / 100 = 80,19$ тис. грн
Аналітика (Google Analytics)	$\approx 0,2\%$ економії на витратах на збут або $(40094,0 \times 0,2) / 100 = 80,19$ тис. грн
Разом	3494,81 тис. грн

Орієнтовані витрати на реалізацію заходу наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Орієнтовані витрати на впровадження інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг

Інструменти	Статті витрат	Орієнтовані витрати на впровадження	Орієнтовані щорічні витрати на підтримку
1	2	3	4
Контент-маркетинг (блог, відео)	Розробка блогу на сайті, зйомка та монтаж відео, дизайн	100,0 тис. грн	80,0 тис. грн
Google Ads / Meta Ads	Рекламний бюджет (щомісячний), налаштування кампаній	50,0 тис. грн	150,0 тис. грн

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4
Email-маркетинг	Поштовий сервіс (SendPulse), дизайн шаблонів	30,0 тис. грн	100,0 тис. грн
Чат-бот для сайту та соціальних мереж	Розробка бота, інтеграція з CRM	100,0 тис. грн	80,0 тис. грн
Аналітика (Google Analytics)	Налаштування системи, інтеграція	40,0 тис. грн	30,0 тис. грн
Разом		320,0 тис. грн	440,0 тис. грн
		760,0 тис. грн	

Таким чином, на підставі табл. 3.6 та табл. 3.7 розрахуємо економічний ефект ( $E$ ) від впровадження інструментів маркетингу у діяльність ТОВ «Корвет» для зміцнення конкурентних переваг, зокрема:

$$E = ЧД - В, \quad (3.3)$$

$$E = 3494,81 - 760,0 = 2734,81 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність запропонованого заходу ( $ROI$ ) розрахуємо за формулою:

$$ROI = \frac{E}{B} \times 100\% \quad (3.4)$$

$$ROI = \frac{2734,81}{760,0} \times 100\% = 360\% \text{ або } 3,6 \text{ грн на кожну гривню інвестицій}$$

Впровадження цифрових інструментів маркетингу у ТОВ «Корвет» є економічно доцільним, оскільки навіть при скромних оцінках ефекту забезпечується чистий приріст прибутку 2734,81 тис. грн у перший рік і рентабельність інвестицій 360%.

Додатковий дохід не є завищеним, адже його частка у виручці не перевищує 1,2%.

### 3.3 Розвиток кадрового потенціалу як чинник підвищення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет»

У сучасних умовах зростаючої конкуренції кадровий потенціал підприємства є ключовим ресурсом, що забезпечує ефективне його функціонування. Для ТОВ «Корвет» персонал не лише обслуговує клієнтів та продає продукцію, а й формує імідж товариства, впливає на рівень лояльності споживачів та визначає стабільність фінансових результатів. Тому, розвиток кадрового потенціалу є важливим чинником у зміцненні конкурентних переваг підприємства. Серед різних методів роботи з персоналом особливе місце посідає навчання та розвиток, оскільки дозволяє адаптувати працівників підприємства до вимог сучасного ринку, підвищити їх знання та компетенції, забезпечити здатність до інноваційних змін. Тому навчання та розвиток персоналу є об'єктивною необхідністю, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування ТОВ «Корвет» та забезпечить його сталий розвиток.

Програму навчання та розвитку персоналу наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

Модулі	Характеристика	Форма проведення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1. Орієнтаційний модуль	Ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями та конкурентними перевагами товариства	Очний тренінг, презентація	Швидка адаптація нових працівників, формування відчуття приналежності до товариства
2. Професійні компетенції (hard skills)	Поглиблене знання асортименту, техніки продажів, робота з CRM, стандарти мерчандайзингу	Воркшопи, онлайн-курси	Зростання середнього чеку, зменшення кількості помилок, підвищення ефективності роботи
3. Клієнто-орієнтованість та сервіс	Розвиток комунікаційних навичок, активне слухання, техніки роботи з запереченнями, вирішення конфліктів	Рольові ігри, тренінги з обслуговування, кейс-методи	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання лояльності та повторних покупок

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4
4. Лідерство та командна взаємодія (Soft skills)	Розвиток лідерських якостей, управління стресом, командоутворення	Тренінги, групові вправи, міні-проекти	Формування кадрового резерву, зростання відповідальності та ініціативності співробітників
5. Наставництво та коучинг	Передача досвіду від старших працівників, підтримка новачків, розвиток потенціалу майбутніх керівників	Наставництво на робочому місці, коуч-сесії, менторські зустрічі	Підвищення якості роботи нових співробітників, зниження плинності кадрів, формування стабільної корпоративної культури
6. Мотиваційно-оцінювальний блок	Вимірювання результатів навчання, KPI, відзначення досягнень	Тестування, система «Працівник місяця», бонуси	Зростання мотивації до професійного розвитку, підвищення продуктивності та залученості персоналу

Відповідальні та їх дії у процесі реалізації програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Відповідальні та їх дії у процесі реалізації програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

Модулі	Відповідальні	Основні дії відповідальних
1. Орієнтаційний модуль	HR-відділ, керівники магазинів	Розробка презентацій та матеріалів Проведення ознайомчих тренінгів Контроль адаптації нових працівників
2. Професійні компетенції (hard skills)	HR-відділ, керівники магазинів	Організація воркшопів з асортименту та мерчандайзингу Впровадження online-курсів Контроль участі працівників у навчанні
3. Клієнто-орієнтованість та сервіс	Бізнес-тренер, керівники магазинів	Проведення тренінгів із комунікацій Рольові ігри Розбір кейсів з конфліктних ситуацій
4. Лідерство та командна взаємодія (Soft skills)	Керівник HR-відділу, зовнішні консультанти	Тренінги з лідерства Організація групових завдань Запуск міні-проектів для розвитку командної взаємодії
5. Наставництво та коучинг	Старші продавці-наставники	Призначення наставників Коуч-сесії для новачків Щомісячний аналіз результатів наставництва
6. Мотиваційно-оцінювальний блок	HR-відділ, керівники магазинів	Проведення тестувань формування системи KPI Запуск програми «Працівник місяця» Впровадження бонусів і нагород

Впровадження програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» планується з березня 2026 р., а основні етапи реалізації програми наведено за допомогою таймлайн на рис. 3.4.

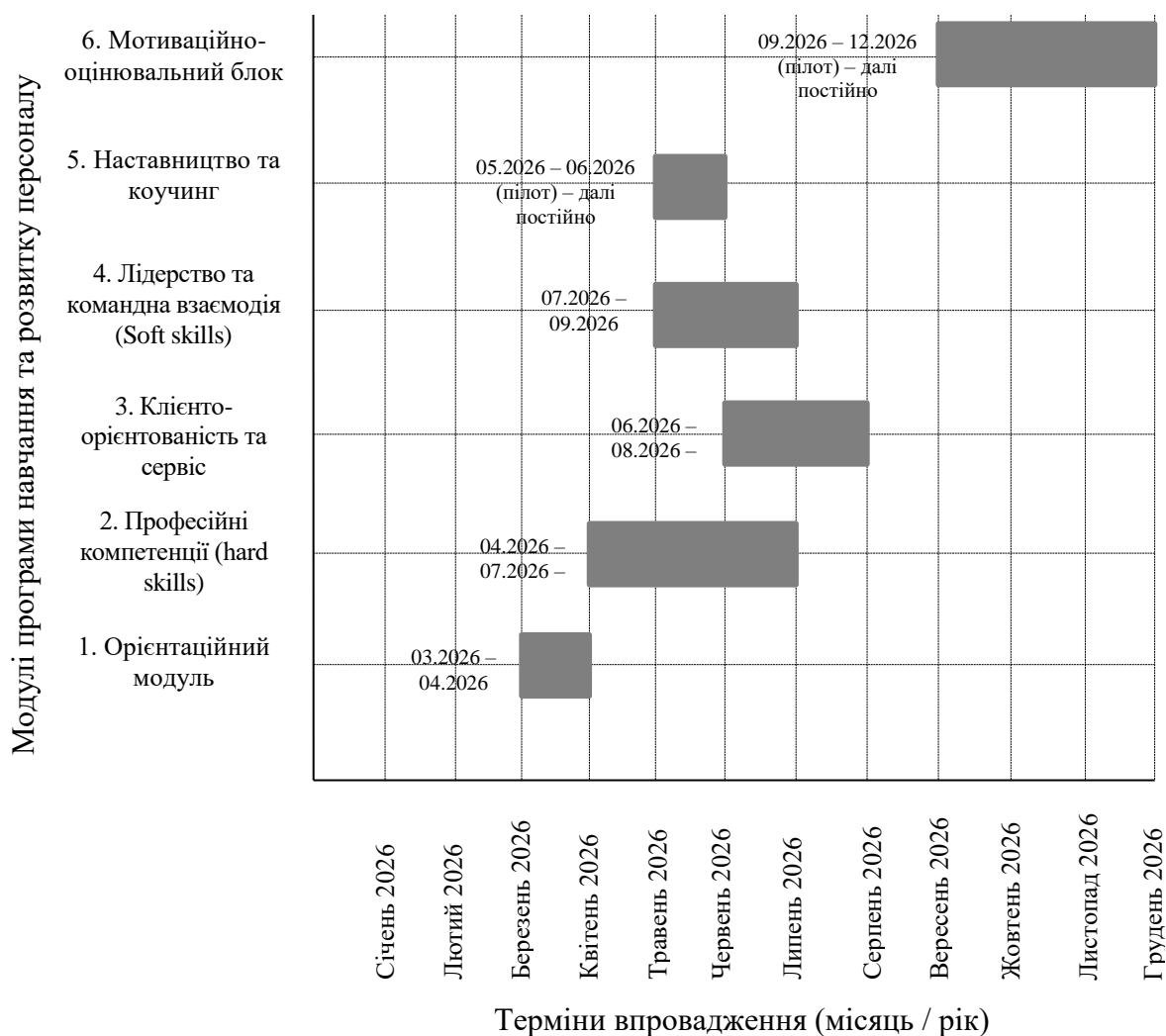


Рисунок 3.4 – Таймлайн впровадження програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

Таймлайн впровадження програми навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» буде реалізовано з березня 2026 р. до грудня 2026 р., окремі елементи програми потрібно підтримувати в подальшому на постійній основі, зокрема такі, як наставництво та коучинг та мотиваційно-оцінювальний блок.

Впровадження програми «навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» потребує додаткових витрат, які деталізовано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка навчальних матеріалів	Підготовка презентацій, методичних посібників, адаптаційних буклетів	20,0 (одноразово)
Воркшопи та тренінги	Оплата роботи тренерів	80,0 (одноразово)
Тренінги з клієнтоорієнтованості та сервісу	Проведення бізнес-тренінгів, рольових ігор, кейс-методів	80,0 (одноразово)
Проведення бізнес-тренінгів, рольових ігор, кейс-методів	Запрошення зовнішніх консультантів, командні вправи, міні-проекти	100,0 (одноразово)
Лідерство та командна взаємодія (soft skills)	Оплата бонусів наставникам, організація коуч-сесій	60,0 (щорічно)
Онлайн-курси та платформи	Оплата корпоративного доступу (Prometheus Pro)	50,0 (ліцензія на 1 рік)
Мотиваційна програма	Система «Працівник місяця», бонуси, сертифікати	80,0 (щорічно)
Оцінка ефективності	Тестування, опитування, аудит результатів	30,0 (щорічно)
Разом		500,0 (за 1-й рік реалізації)

Прогнозовані результати за підсумками на впровадження програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Прогнозовані результати за підсумками на впровадження програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет»

Показник	Характеристика	До навчання	Після навчання	Економічний результат, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	Зростання за рахунок збільшення середнього чеку та повторних покупок	303133,0 тис. грн	≈0,1%	$(303133,0 \times 0,1) / 100 = 303,133$
Собівартість реалізованої продукції	Покращення операційної ефективності (зменшення витрат, помилок)	232104,0 тис. грн	≈0,1%	$(232104,0 \times 0,1) / 100 = 232,104$
Плинність кадрів	Скорочення витрат на наймі та адаптації	12%	4%	≈ 100,0
Разом				635,237

Таким чином, на підставі табл. 3.10 та табл. 3.11 розрахуємо економічний ефект ( $E$ ) за формулою (3.3), від впровадження програма навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет», зокрема:

$$E = 635,237 - 500,0 = 135,237 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність запропонованого заходу ( $ROI$ ) розрахуємо за формулою (3.4), і становить:

$$ROI = \frac{135,237}{500,0} \times 100\% = 27,05\% \text{ або } 0,2705 \text{ грн на кожен гривню інвестицій}$$

Показник ( $ROI$ ) свідчить, що програма навчання та розвитку персоналу створює суттєву додану вартість для ТОВ «Корвет».

Запропоновану програму навчання та розвитку персоналу ТОВ «Корвет» доцільно закріпити як постійну практику, а ефект моніторити через блок ключових показників (наприклад ті, що наведені у табл. 3.11).

### Висновки до розділу 3

У цьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», зокрема підвищення рівня лояльності споживачів на основі RFM-аналізу. RFM-аналізу є ефективним інструментом управління конкурентними перевагами. Сегментація клієнтів за критеріями давності покупок, частоти звернень та обсягів витрат дозволяє не лише виявити найбільш прибуткові категорії споживачів, а й своєчасно реагувати на ризикові групи, які знижують свою активність. Це забезпечує можливість розробки адресних маркетингових заходів – від індивідуальних знижок для VIP-сегмента до реанімаційних кампаній для втрачених клієнтів.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність упровадження RFM-аналізу: при додатковому доході у 546 тис. грн на рік і витратах на бонусні програми 40,3 тис. грн, чистий дохід компанії становитиме понад 505 тис. грн. У свою чергу, з урахуванням собівартості продукції, очікуваний додатковий чистий прибуток складе понад 116 тис. грн на рік.

Рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у діяльність ТОВ «Корвет» є вагомим напрямом підвищення конкурентоспроможності товариства. Використання контент-маркетингу, таргетованої реклами Google Ads та Meta Ads, email-маркетингу, чат-ботів та аналітичних систем дозволить товариству істотно посилити позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду, збільшити базу клієнтів і забезпечити персоналізований підхід у взаємодії з покупцями. Економічні розрахунки підтвердили доцільність даного заходу: прогнозований додатковий дохід від реалізації інструментів становитиме 3494,81 тис. грн, що за вирахуванням витрат (760,0 тис. грн) забезпечує приріст прибутку у розмірі 2734,81 тис. грн. Рентабельність інвестицій сягає 360%, тобто кожна вкладена гривня приносить 3,6 грн додаткового прибутку.

Розвиток кадрового потенціалу є стратегічним чинником підвищення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет». Системна робота з персоналом через орієнтаційні модулі, розвиток професійних і комунікативних навичок, лідерство та наставництво сприяє не лише підвищенню якості обслуговування клієнтів, а й формує стабільну корпоративну культуру, яка забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Деталізований аналіз витрат та прогнозованих результатів доводить, що програма є економічно доцільною. Розрахований економічний ефект у розмірі 135,237 тис. грн та рентабельність інвестицій на рівні 27,05% підтверджують фінансову ефективність заходів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено еволюцію теоретичних підходів до формування конкурентних переваг підприємства, яка розвивається від фундаментальних ідей меркантилізму та класичної економічної школи до сучасних концепцій динамічних спроможностей, відкритих інновацій та коеволюції бізнесу в екосистемах. Кожен етап відображав зміни у світовій економіці, акцентуючи увагу на різних джерелах конкурентоспроможності – від зовнішньої торгівлі та спеціалізації на ресурсах, через технологічні розриви, інновації та промислові кластери, до системних підходів і цифрової трансформації. Сутність конкурентних переваг у сучасному розумінні полягає не лише у володінні унікальними ресурсами чи технологіями, а й у здатності підприємства постійно оновлювати, інтегрувати та трансформувати їх відповідно до змін середовища, що забезпечує стійкість і довгострокову ефективність бізнесу.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зазначити, що конкурентні переваги підприємства являють собою багатовимірне явище, сутність якого полягає у здатності підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку завдяки унікальним ресурсам і компетенціям, створенню цінності для споживачів, ефективному використанню внутрішніх і зовнішніх чинників та реалізації стратегічних рішень. Вони проявляються як у класичних формах – низькі витрати, диференціація, фокусування, так і в сучасних – інноваційність, цифровізація, гнучкість, соціальна відповідальність, кадровий потенціал, міжнародна інтеграція. Поєднання традиційних і новітніх конкурентних переваг створює основу для довгострокової конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до динамічного середовища глобалізованої економіки.

Управління конкурентними перевагами підприємства є багаторівневим, системним та безперервним процесом, який поєднує аналіз середовища, формування та реалізацію конкурентних стратегій. Визначення, наведені у науковій літературі, акцентують увагу на різних підходах – адаптаційно-

стратегічному, ресурсно-конкурентному та функціонально-управлінському, що у комплексі підкреслює багатовимірність цього поняття. Спільним для більшості дослідників є визнання важливості свідомого, обґрунтованого та логічного процесу, орієнтованого на довгостроковий успіх і стійку конкурентну позицію підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати ефективні механізми підвищення конкурентоспроможності, посилити адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити стратегічний розвиток бізнесу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено діяльність ТОВ «Корвет», узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що товариство у 2022–2024 рр. демонструє стійку тенденцію зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансових позицій. Попри підвищення витрат, рентабельність діяльності у 2024 р. досягла 8,6%, що свідчить про ефективну бізнес-модель і конкурентоспроможність на ринку. ТОВ «Корвет» має потенціал подальшого зростання, особливо за умови оптимізації витрат, розширення асортименту та впровадження сучасних цифрових інструментів управління торговельною мережею.

Також, у роботі проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Корвет», який характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності, і поступається основному конкуренту за обсягами реалізації та охопленням ринку, однак має вищу рентабельність продажів, збалансовану цінову політику та достатньо стабільне фінансове становище, що створює передумови для подальшого розвитку. Відтак, для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «Корвет» доцільно орієнтуватися на підвищення лояльності споживачів, удосконалення маркетингових інструментів, розвиток кадрового потенціалу з метою наближення до рівня ринкового лідера.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено ряд заходів з метою вдосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «Корвет», зокрема наведено рекомендації щодо підвищення рівня лояльності споживачів на підставі проведення RFM-аналіз, який є не лише аналітичним методом сегментації клієнтів, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг. Його

застосування сприяє персоналізації комунікацій, формуванню стабільних відносин з цільовою аудиторією та створенню позитивного іміджу товариства. У перспективі систематичне використання цього підходу дозволить ТОВ «Корвет» зміцнити ринкові позиції, досягти синергії між фінансовими та маркетинговими результатами і закласти основу для довгострокового зростання.

Також, наведено рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів маркетингу, які сприятимуть не лише сприятиме зростанню фінансових результатів ТОВ «Корвет», а й забезпечать системне підвищення якості сервісу, зміцнення іміджу товариства та формування стійкої клієнтської бази. Це дозволяє розглядати цифровізацію маркетингової діяльності як стратегічний вектор розвитку підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Останнім заходом у кваліфікаційній роботі є розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Корвет», який має бути закріплений як постійна стратегічна практика у діяльності товариства. Це дозволить не лише підвищити ефективність функціонування підприємства, а й створити додану вартість у вигляді зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення лояльності як працівників, так і клієнтів. Систематичний моніторинг ключових показників ефективності дасть змогу своєчасно коригувати програму, роблячи її дієвим інструментом забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.
2. Барабась Д. О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Д. О. Барабась // Спецпроект: аналіз наукових досліджень: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. – С. 5–11. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/296332338> (дата звернення: 11.09.2025).
3. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 185 с.
4. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
5. Волосов А. М. Формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. М. Волосов. – Харків : ХДУХТ, 2019. – 243 с.
6. Гавловська Н. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства / Н. Гавловська, Б. Дзиговський, П. Гладун. // Development Service Industry Management. – 2024. – № 4. – С. 303–308.
7. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С. П. Гаврилюк. // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
8. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В. В. Голік. // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 16–17 серп. 2013 р.). – Сімферополь, 2013. – С. 26–29.
9. Діденко Є. О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, А. К. Даніленко. // Ефективна

економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2025).

10. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

11. Долик К. Теоретичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс]. / К. Долик. – Режим доступу: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32993/2/FMZKPNES\\_2020\\_Dolyk\\_K-Theoretical\\_aspects\\_of\\_management\\_78-80.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32993/2/FMZKPNES_2020_Dolyk_K-Theoretical_aspects_of_management_78-80.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).

12. Жемба А. Й. Особливості управління конкурентними перевагами [Електронний ресурс]. / А. Й. Жемба. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/309.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).

13. Закусило В. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища / В. Закусило, Н. Гавловська, С. Крук, Б. Дзиговський. // *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2024. – № 4. – С. 223–231.

14. Іванина Р. Що таке RFM-аналіз і як він працює: приклади [Електронний ресурс]. / Р. Іванина, С. Міщенко. – Режим доступу: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-rfm-analiz> (дата звернення: 19.10.2025).

15. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки : монографія / Ю. Б. Іванов. – Харків : ХДЕУ, 1997. – 246 с.

16. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.

17. Корсун О. RFM-аналіз та сегментація [Електронний ресурс]. / О. Корсун. – Режим доступу: <https://marketing.link/uk/rfm-analiz-ta-segmentacziya/> (дата звернення: 19.10.2025).

18. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 1998. – 152 с.

19. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : УВПК «Ексоб», 2001. – 560 с.
20. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
21. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид-во ХНУ, 2005. – 212 с.
22. Пилипенко О. Методологічні підходи до формування системи управління конкурентними перевагами підприємства / О. Пилипенко, Н. Муртазіна. // Схід. – 2013. – № 4 (124). – С. 61–65.
23. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П. С. Смоленюк. // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.
24. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг / Н. П. Теслюк. // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17–20.
25. Товариство з обмеженою відповідальністю «Корвет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/505967c0-2bd3-499c-96b6-d8478398ccc2/dashboard/general-data/history> (дата звернення: 15.10.2025).
26. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ромус Поліграф» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/d17d6101-2c9f-4899-9e77-72e031bb01db/dashboard> (дата звернення: 15.10.2025).
27. Товариство з обмеженою відповідальністю «Шпановський імпорт-експорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/a166eecb-a8e0-493f-9537-a1fae0dacf75/dashboard/finances/scorings-ua> (дата звернення: 25.10.2025).
28. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації / І. М. Труніна, О. А. Сущенко. // Часопис економічних реформ. – 2015. – № 3 (19). – С. 43–49.
29. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні

конкурентоспроможністю підприємства / В. Ю. Фролова. // Вісник Донецького національного університету. – 2012. – № 1. – С. 177–182.

30. Юхименко П. І. Історія економіки та економічної думки: конспект лекцій. – Біла Церква : Білоцерківський навчально-науково-виробничий комплекс «Освіта», 2019. – 262 с.

31. Asheim B. Regional Innovation Systems : The integration of local ‘sticky’ and global ‘ubiquitous’ knowledge [Електронний ресурс]. / B. Asheim, A. Isaksen. – Research Policy, 2002. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/223092735\\_Regional\\_Innovation\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/223092735_Regional_Innovation_Systems) (дата звернення: 29.10.2025).

32. Brandenburger A. Co-opetition [Електронний ресурс]. / A. Brandenburger, B. J. Nalebuff. – Режим доступу: [https://www.goodreads.com/book/show/797537.Co\\_opetition](https://www.goodreads.com/book/show/797537.Co_opetition) (дата звернення: 27.10.2025).

33. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [Електронний ресурс]. / H. Chesbrough. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/220489861\\_Open\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/220489861_Open_Innovation) (дата звернення: 27.09.2025).

34. Christensen C. Disruptive Innovation [Електронний ресурс]. / C. Christensen. – Christensen Institute, 1995–2015. – Режим доступу: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/> (дата звернення: 02.10.2025).

35. Dahmen E. Development blocks and industrial dynamics [Електронний ресурс]. / E. Dahmen. – Режим доступу: <https://ideas.repec.org/h/eee/haechp/3-08.html> (дата звернення: 11.10.2025).

36. Drucker P. The discipline of innovation / P. Drucker. // Harvard Business Review. – 1985. – Режим доступу: <https://hbr.org/1985/05/the-discipline-of-innovation> (дата звернення: 05.10.2025).

37. Enright M. J. Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda [Електронний ресурс]. / M. J. Enright. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/24062129\\_Regional\\_Clusters\\_and\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/24062129_Regional_Clusters_and_Economic_Development) (дата звернення: 30.10.2025).

38. Etzkowitz Н. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation [Электронный ресурс]. / Н. Etzkowitz. – Режим доступа: [https://triplehelix.stanford.edu/3helix\\_concept](https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept) (дата звернения: 03.10.2025).

39. Freeman С. Technical change and economic theory [Электронный ресурс]. / С. Freeman, L. Soete. – London: Pinter Publishers, 1997. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/313431048\\_Technical\\_change\\_and\\_economic\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/313431048_Technical_change_and_economic_theory) (дата звернения: 17.09.2025).

40. Hamel G. Competing for the Future [Электронный ресурс]. / G. Hamel, С. К. Prahalad. – Режим доступа: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future> (дата звернения: 24.09.2025).

41. Hayes А. What Is Comparative Advantage? [Электронный ресурс]. / А. Hayes. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/c/comparativeadvantage.asp> (дата звернения: 28.09.2025).

42. Heckscher E. The Heckscher–Ohlin theory [Электронный ресурс] / E. Heckscher, В. Ohlin. – Режим доступа : <https://www.britannica.com/money/Heckscher-Ohlin-theory> (дата звернения: 03.10.2025).

43. Kenton W. Economies of Scale: What Are They and How Are They Used? [Электронный ресурс]. / W. Kenton. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp> (дата звернения: 01.10.2025).

44. Kim W. Chan Blue Ocean Strategy [Электронный ресурс]. / W. Chan Kim, R. Mauborgne. // Harvard Business School Press. – Режим доступа: <https://www.blueoceanstrategy.com/> (дата звернения: 02.10.2025).

45. Lefley F. Research into the postaudit of capital projects in UK SME organizations [Электронный ресурс]. / F. Lefley. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/330412535\\_Research\\_into\\_the\\_postaudit\\_of\\_capital\\_projects\\_in\\_UK\\_SME\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/330412535_Research_into_the_postaudit_of_capital_projects_in_UK_SME_organizations) (дата звернения: 28.09.2025).

46. Lucas R. On the mechanics of economic development [Электронный ресурс]. / R. Lucas. // Journal of Monetary Economics. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/1805626> (дата звернения: 05.10.2025).

47. Lundvall B.-A. National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool [Электронный ресурс]. / B.-A. Lundvall. – OECD, 1992. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/sti/inno/2101733.pdf> (дата звернения: 09.10.2025).

48. Mercantilism / The Editors of Encyclopaedia Britannica [Электронный ресурс]. – Encyclopedia Britannica. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/money/mercantilism> (дата звернения: 10.10.2025).

49. Moore J. F. Predators and prey: A new ecology of competition [Электронный ресурс]. / J. F. Moore. // Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата звернения: 08.10.2025).

50. Porter M. E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – 580 p.

51. Porter M. E. Competitive Strategy / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.

52. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. – New-York: The Rree Press, 1992. – 557 p.

53. Romer P. Endogenous growth theory [Электронный ресурс]. / P. Romer. – Режим доступа: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2018/romer/facts/> (дата звернения: 02.10.2025).

54. Simaguti M. Systemic Innovation. In: Springer Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship [Электронный ресурс]. / Simaguti M. – Режим доступа: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2774-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_2774-1) (дата звернения: 03.10.2025).

55. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management [Электронный ресурс]. / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. // Strategic Management Journal. – 1997. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630196001080> (дата звернения: 14.10.2025).

56. Treacy M. Customer intimacy and other value disciplines [Электронный ресурс]. / M. Treacy, F. Wiersema. // Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (дата звернения:

16.10.2025).

57. Womack J. Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation [Электронный ресурс]. / J. Womack, D. Jones. – Режим доступа: <https://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/LeanThinking.pdf> (дата обращения: 08.10.2025).

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Інна Наконечна

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..

02.12.2025р.

дата



підпис