

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань


Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ЗПМН. 21104.01.06.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1  Юлія ПАСТУХОВА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., професор  Н. І. ГАВЛОВСЬКА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач  О. М. КОСЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

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

11 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Галузь знань
Спеціальність
Освітня програма

управління, адміністрування та туризму
менеджменту та адміністрування
перший (бакалаврський)
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Н. П. Моріца

“ 3 ” 02 _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пастухова Юлія Євгенівна

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від 07 лютого 2025 р. №23

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

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. Теоретико-методичні основи системи управління конкурентоспроможністю 2. Аналіз фінансового стану ТОВ «РАДОНІТ-А» м. Тернопіль 3. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «РАДОНІТ-А» м. Тернопіль

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Властивості конкурентоспроможності 2. Базові принципи управління конкурентоспроможністю 3. Зовнішні та внутрішні фактори впливу конкурентоспроможності підприємства 4. Методи оцінювання конкурентоспроможності 5. Техніко-економічні показники ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр. 6. Багатокутник конкурентоспроможності 7. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А» та конкурентів 8. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу 9. Етапи формування системи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства 10. Рейтингово-аналітична оцінка ТОВ «РАДОНІТ-А» 11. Шкала для визначення рівня конкурентного потенціалу 12. Вартість створення корпоративного сайту для ТОВ «РАДОНІТ-А» 13. Ефективність впровадження сайту у ТОВ «РАДОНІТ-А» 14. Витрати на впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А» 15. Ефективність впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А»

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н. І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н. І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н. І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

30.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025 р.	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент

Підпис

Юлія ПАСТУХОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

ПАСТУХОВА Ю. Є. Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль. Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 с., 18 рисунків, 17 таблиць, 32 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГ.

Розглянуто теоретико-методичні основи системи управління підприємства. Досліджено апарат управління ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль, а також сутність та принципи системи управління конкурентоспроможністю організації. Проаналізовано організаційні засади функціонування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Проведено аналіз стану системи управління конкурентоспроможністю та дослідження діяльності ТОВ «РАДОНІТ-А», м. ТЕРНОПІЛЬ. Проаналізовано техніко-економічні показники ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль за 2022-2024 рр. Досліджено фінансово-господарську діяльність ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль. Проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль У роботі наведено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль, а саме впровадження елементів цифровізації.


Підпис

Юлія ПАСТУХОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 10 » 06 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А»	8
1.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та принципи	8
1.2 Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства	13
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А», М. ТЕРНОПІЛЬ	22
2.1 Загальна характеристика діяльності та функціонування ТОВ «РАДОНІТ-А»	22
2.2 Оцінювання ефективності системи управління ТОВ «РАДОНІТ-А»	28
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «РАДОНІТ-А»	32
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А», М. ТЕРНОПІЛЬ	37
3.1 Рекомендації щодо впровадження системи оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РАДОНІТ-А»	37
3.2 Впровадження елементів цифровізації з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А»	43
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Сучасні умови ринкової економіки диктують нам, що конкурентоспроможність підприємства являється однією з головних складових його ефективної діяльності. Коли підприємство стало конкурує на ринку, це підвищує його виживання та розвиток у довгостроковій перспективі. Дана кваліфікаційна робота розглядає та досліджує питання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ "РАДОНІТ-А", яке спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Актуальність теми обумовлена розробкою ефективних стратегій та методів підвищення конкурентоспроможності, за допомогою чого, підприємство зміцнює свою позицію на ринку та забезпечує стабільний розвиток. Конкурентоспроможність підприємства це вирішальний фактор в досягненні успіху в умовах конкуренції, яка постійно зростає. Для підвищення конкурентоспроможності час від часу необхідно проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, також розробляти інноваційні рішення та ефективно управляти ресурсами підприємства. ТОВ "РАДОНІТ-А" дає можливість дослідити вплив різносторонніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність та знайти шляхи для її підвищення.

Дослідженням в питаннях конкурентної спроможності займались: А. Сміт, Й. А. Портер, А. Шумпетер, Ж. Ламбен, українські вчені, які зробили свій внесок в цьому напрямку є: Балабанова Л.В., Драган О. І., Гринь В. І., Холод В. В., інші.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, на прикладі ТОВ «РАДОНІТ-А», м. Тернопіль.

Завдання кваліфікаційної роботи :

- а) визначити поняття та принципи конкурентоспроможності підприємства
- б) розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
- в) аналізувати стан фінансово-економічних показників ТОВ «РАДОНІТ-А»
- г) визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
- д) оцінити конкурентоспроможність підприємства
- е) охарактеризувати напрям підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А»

Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались різні методи дослідження. Найперше, що було здійснено – це аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів, за допомогою цього ми отримали теоретичні основи для вивчення управління конкурентоспроможністю підприємства. Методи економічного аналізу були використані для оцінки фінансових показників підприємства, його виробничої діяльності та рентабельності. Використання SWOT-аналізу допомогло визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на його діяльність. Щоб більше розуміти ситуацію, що склалась на підприємстві, було використано метод експертної оцінки, це сприяло отриманню думки та рекомендацій від керівника підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А»

1.1 Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та принципи

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором конкурентної боротьби, саме вона визначає тривалість та рівень існування в бізнесі. При визначенні поняття конкурентоспроможності, науковці сперечаються. Наприклад, С. Хамініч вважає, що «конкурентоспроможність є багатогранною й багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою суб'єкта господарювання щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам» [29].

Науковці Денисенко М. П., Гречан А. П., Шилова К. О визначають конкурентоспроможність як «комплексну порівняльну характеристику підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, які визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів» [31].

Та все ж незмінним залишається, що дефініція конкурентоспроможності це вміння об'єкта або суб'єкта перевищити конкурентів в поставлених умовах зовнішнього середовища.

Дефініція «конкурентоспроможність підприємства» характеризується наступними властивостями (рис 1.1):

а) динамічність: конкурентоспроможність не є сталою величиною, тобто підприємство має здатність бути конкурентоспроможним лише в одному періоді;

б) атрибутивність: виокремлює унікальні характеристики, які першочергово формують конкурентну перевагу самого підприємства, тобто широкий спектр послуг, якісна продукція тощо);

в) предметність: передбачає встановлення параметрів для конкурентоспроможності підприємства, це хороша якість, доступна ціна продукції, розвинена маркетингова компанія;

г) релевантність: полягає в тому, що конкурентна позиція виявляється лише на конкретному ринку, в межах відповідного середовища;

д) порівнянність: визначається та оцінюється в порівнянні з підприємствами, які виготовляють або продають аналогічну продукцію.

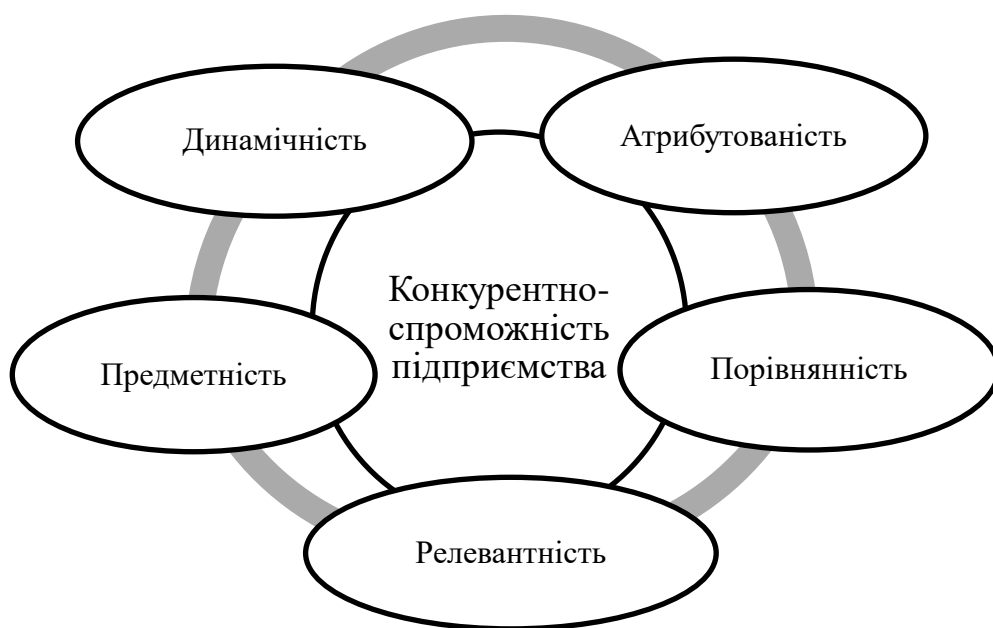


Рисунок 1.1 – Властивості конкурентоспроможності

Підприємство формує свою конкурентоспроможність за допомогою того, що використовує виробничий, науково-технічний, інноваційний, маркетинговий, фінансовий потенціали. Також за допомогою раціонального використання інструментів управління, підприємство може швидко адаптуватись до змін в зовнішньому середовищі, не втративши при цьому свою

лідерську позицію. Дякуючи ефективному та системному управлінню конкурентоспроможністю, підприємство перебуває в стабільному конкурентному становищі, а також уникає від можливих загроз сучасної конкуренції.

Наукова література визначає поняття конкурентоспроможності підприємства в трьох аспектах [20]:

а) визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без згадки товару. Прихильники цього аспекту визначають конкурентоспроможність підприємства як дію комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища його життєдіяльності [20];

б) визначення, що базуються тільки на товарному складнику конкурентоспроможності. Так, І. І. Поліщук зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу [20];

в) визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність. На думку Є. О. Діденко, конкурентоспроможність підприємства являє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послуги конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [20].

В свою чергу науково-економічна література виділяє чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [11]:

а) перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;

б) другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;

в) третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі стають «законодавцями моди» у галузі;

г) четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає

«законодавцем моди» на певному ринку.

У процесі формування управління конкурентоспроможністю підприємство приймає управлінців вищого рівня, які володіють інформацією про стан та зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета управління конкурентоспроможністю це забезпечення життєздатності та функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших умов зовнішнього середовища [11]. Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основі таких принципах [11] (рис.1.2):

- а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю;
- б) системності управління;
- в) наукової обґрунтованості управління;
- г) ранжування об'єктів управління за їх важливістю;
- д) багатоваріантності;
- е) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- ж) ринкової орієнтації;
- з) гнучкості

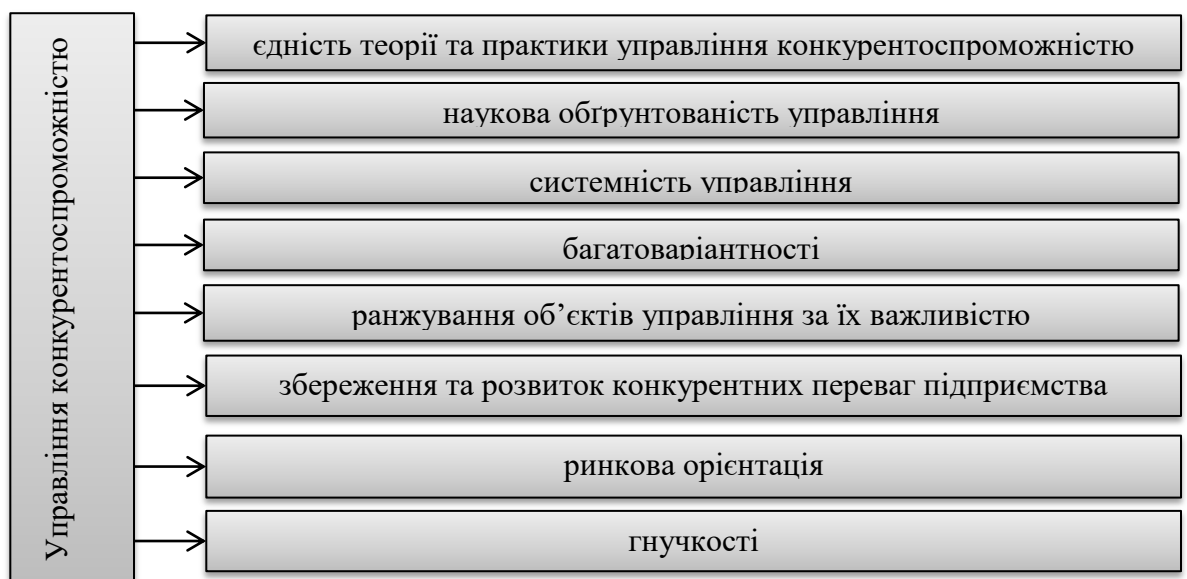


Рисунок 1.2 – Базові принципи управління конкурентоспроможністю

Щоб здійснити управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно дотримуватись певної стратегії, яка має відповідати цілям та місії самого підприємства.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища [11].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в кілька послідовних етапів [1]:

а) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значимості;

б) групування чинників, аналіз внутрішньо-групових і між-групових взаємозв'язків;

в) оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

г) прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами, умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

д) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

е) з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності;

ж) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

з) вибір критерію ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства;

и) визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

к) прийняття відповідних управлінських рішень [1].

1.2 Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкурентоспроможність продукції є багатогранним поняттям, це порівняльна категорія, оскільки оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі співставлення властивостей і характеристики продукції. В науковій літературі різняться визначення поняття «конкурентоспроможність продукції», проте їх можна згрупувати таким чином: за властивостями та характеристиками, за наявністю ринкових переваг, ступенем задоволення попиту споживача, за прибутковістю виробника (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор, джерело	Визначення
Л. В. Балабанова, В. В. Холод [2]	Співвідношення якісних характеристик, які відповідають ринковим вимогам та задовольняють потреби споживачів, створюють переваги товару на ринку
О. І. Драган [12]	Конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками
В. І. Гринь [9]	Конкурентоспроможність продукції як здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику

Попри відмінності, які існують в описанні визначення конкурентоспроможності, спільним є те, що конкурентоспроможність продукції виявляється на ринку в момент її реалізації. Отже, конкурентоспроможність продукції визначається за рахунок свого споживача, який купує продукцію, показуючи їй відповідність своїм потребам.

Продукція вважається конкурентоспроможною, яка має вищий корисний ефект, порівняно з іншими, і при цьому всі критерії задовольняють споживача. Якщо проаналізувати всі наявні визначення в економічній літературі терміна «конкурентоспроможність продукції», можемо стверджувати, що це поняття є

досить відносним, через те, що залежить від ринку та визначається на основі конкурентних переваг [2].

Щоб продукція була конкурентоспроможною, необхідно мати відповідні параметри, вони мають бути її кількісними характеристика та враховувати галузеву особливість оцінювання конкурентоспроможності [26]. Для оцінки параметрів конкурентоспроможності продукції, слід брати до уваги групу, яку вони будуть представляти, середовище ринку, взаємодію продавця з покупцем, бо значення одного і того самого параметра, може задовольнити споживача і не влаштувати виробника, або навпаки.

Параметри конкурентоспроможності поділяються на економічні, технічні, нормативні (рис. 1.3).

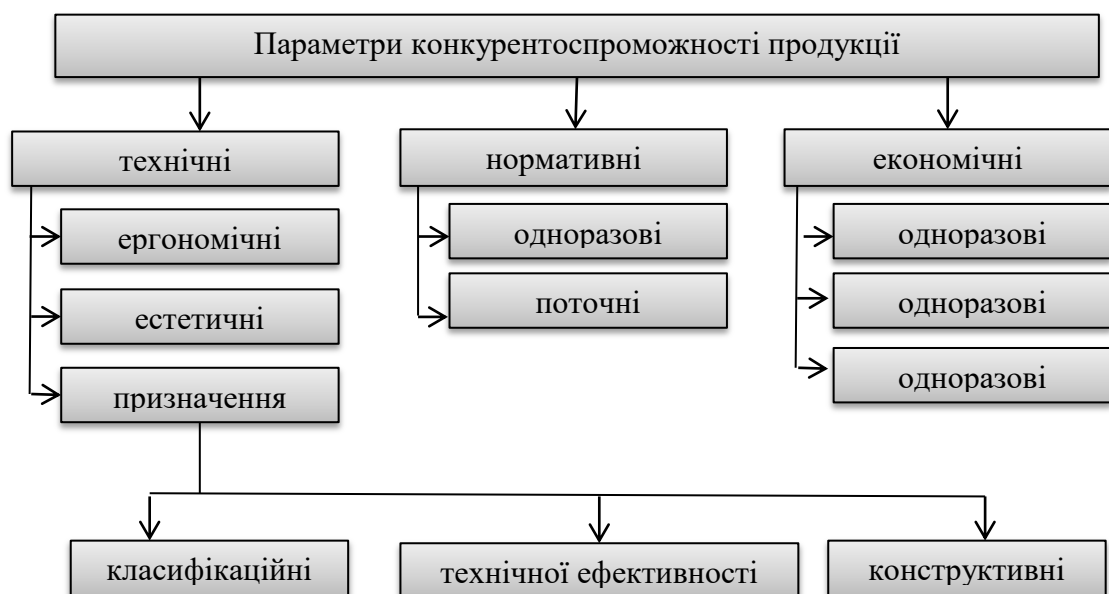


Рисунок 1.3 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції

Технічні параметри ділять на ергономічні, естетичні і параметри призначення. Економічні – на поточні і одноразові. Нормативні – на параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Нормативні і технічні параметри характеризуються якістю продукції, її екологічністю та безпечністю [26].

Технічні параметри продукції застосовують в процесі визначення технічних і фізичних характеристик під час використання. Естетичні параметри проявляють інформаційну виразність продукції за зовнішнім виглядом, оригінальністю, формою, композицією. Ергономічні показники характеризуються відповідністю продукції до фізіологічних властивостей людини під час споживання або використання продукції. Параметри призначення описують галузь використання продукції і визначають виконуючі функції. Вони показують корисний ефект від використання продукції в конкретних умовах.

Параметри призначення поділяються між собою на класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні. Класифікаційні застосовуються в оцінюванні продукції під час вибору сфери застосування. Їхнє визначення надає можливість віднести продукцію, що оцінюється до групи таких самих товарів [3]. Класифікаційні параметри являються базою для аналізу, який буде проводитись, але в наступних розрахунках не враховуються. В свою чергу параметри технічної ефективності дають нам визначення технічних характеристик продукції, а саме наскільки їхня відповідність прогресує з сучасними вимогами. Конструктивні методи можна виявити в проектних та конструкторських рішеннях, вони дають характеристику складу товару, його параметрам, розмірам, структурі тощо.

В економічних параметрах враховуються витрати на виробництво товару, купівлю, гарантію та утилізацію. Під одноразовими витратами розуміється ціна продукції, витрати транспортування та налаштування. Поточні витрати включають в себе витрати на обслуговування, пальне, запчастини, електроенергію, допоміжні матеріали тощо.

В нормативні параметри входять параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Продукція має відповідати встановленими діючими національними і міжнародними стандартам, нормативним актами, стандартам виробництва даної продукції, а також результатами сертифікації продукції.

Оцінка патентної чистоти це рівень впровадження в продукції технічних рішень, які не потрапляють під введенні в країні патенти, де за плановий збут. Якщо в продукції буде наявність рішень або складових, які не мають патентної чистоти, аналіз конкурентоспроможності не проводитиметься [3].

Фактори конкурентоспроможності – це ті параметри, що роблять товар підприємства більш привабливим для споживача, ніж продукція конкурентів. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.4).

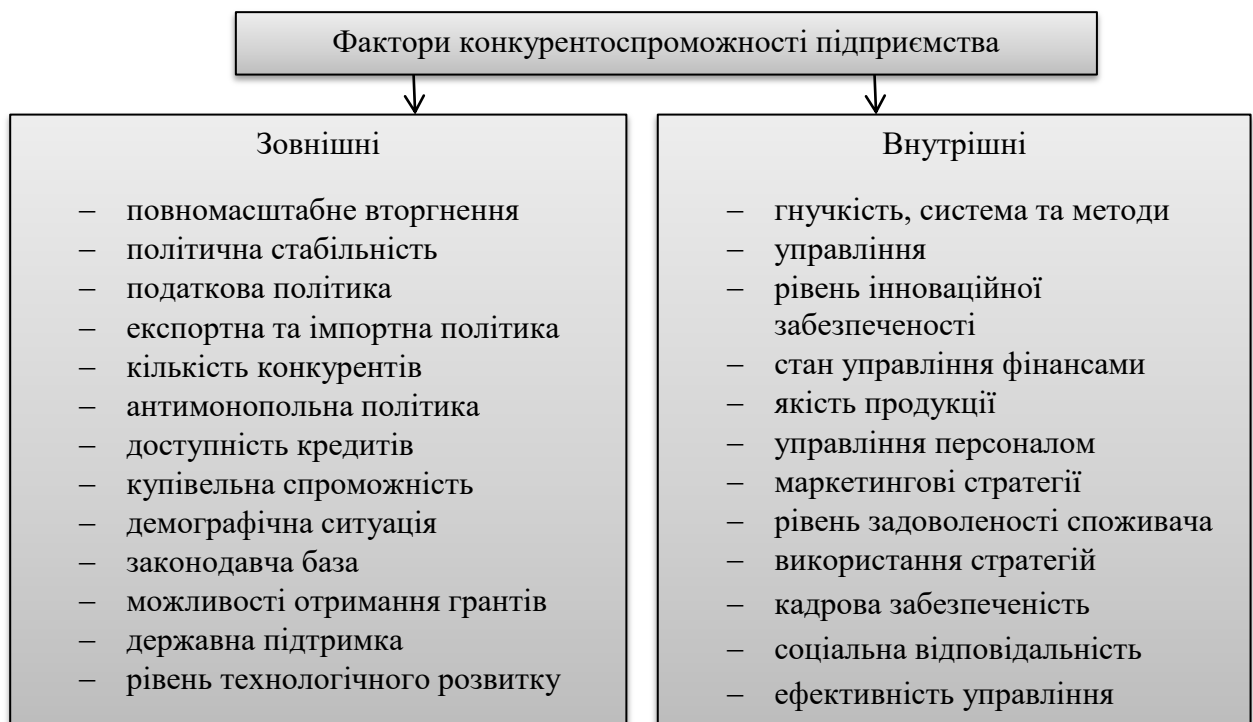


Рисунок 1.4 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу конкурентоспроможності підприємства

До внутрішніх факторів належить: економічні стимули, підвищення кваліфікації персоналу, система конкурентних відносин, маркетингова система, ефективність управління та інше. Зовнішні фактори включають: тенденція технічного розвитку, демографічна ситуація, умови інвестування, стан конкуренції на ринку.

Важливо відмітити, що серед факторів конкурентоспроможності велику роль відіграє відповідність вимог для споживача, ціна та якість продукції, а

також її оригінальність. Саме ціна є надважливим фактором, адже під час встановлення ціни, підприємство має отримати максимальний прибуток [6].

Розглянувши фактори конкурентоспроможності, бачимо як на її підвищення впливає значна їх кількість як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, кожен фактор критичним для досягнення більшого успіху, вищого прибутку, пониження рівня невизначеності й подальшого запобіганню ризику, підвищенню якості стратегічного планування та отримання певної частки на ринку конкуренції.

В умовах невизначеності навколишнього середовища, значно посилюється вплив даних факторів, тому нехтування ними, може привести до того, що підприємства можуть втрачати свої переваги на ринку конкуренції. Якщо зовнішні фактори можуть лише створювати передумови для виходу підприємства на ринок, то внутрішні фактори можуть визначити його здатність до тривалого та успішного функціонування. Через це, має здійснюватись контроль ситуації на підприємстві, а також впровадження певних програм, для підвищення конкурентоспроможності.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Кожного разу сучасним підприємствам доводиться стикатись з новими вимогами в бізнес-середовищі. Зазвичай бізнес-середовище описується, як щось нестабільно-мінливе, непередбачуване та навіть хаотичне. Саме тому для підприємства є важливим вміння об'єктивно оцінити конкурентів, оскільки ринок набув специфічної динаміки.

Наукова література наводить декілька моделей оцінки конкурентоспроможності та представляє різновид методів, що використовується в аналізі конкурентоспроможності, проте вони здебільшого є стандартними: якісний, кількісний, матричний, стратегічний, інтегральний, порівняльний,

графічний (рис 1.5). Всі запропоновані методи дозволяють провести розширений аналіз конкурентоспроможності та об'єктивно оцінити її.

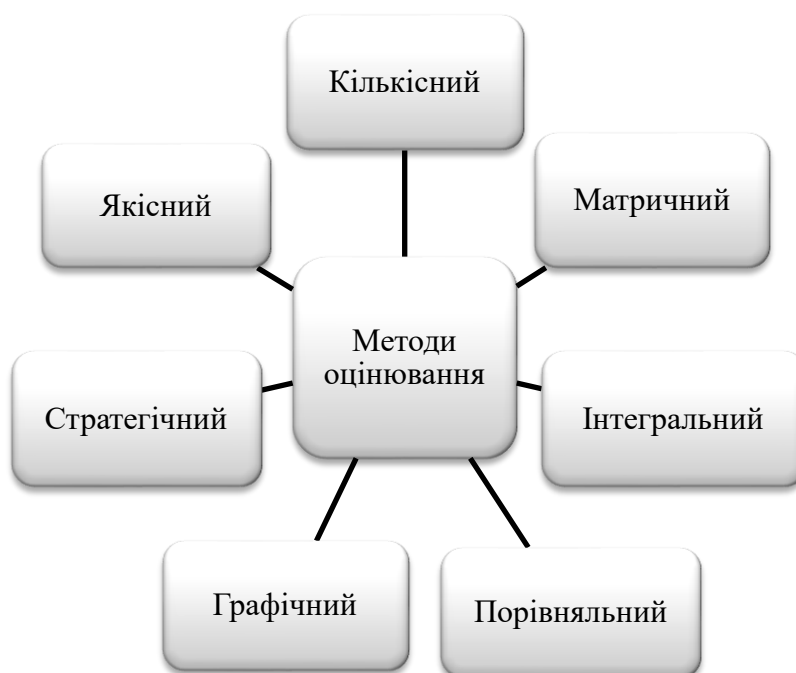


Рисунок 1.5 – Стандартні методи оцінювання конкурентоспроможності

Таблиця 1.2 дає розуміння сутності кожного методу оцінювання конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання конкурентоспроможності

Метод оцінювання	Сутність методу
Якісний	Використання експертних оцінок
Кількісний	Застосування показників: фінансових, виробничих тощо
Матричний	Створення матриць за різними критеріями
Інтегральний	Поєднання різних методів та підходів для отримання комплексної оцінки
Стратегічний	Оцінювання конкурентоспроможності на основі стратегічного рішення
Графічний	Візуалізація результатів оцінювання
Порівняльний	Комплекс методів, які об'єднують для комплексної оцінки

Проте існує безліч методів, які відрізняються специфічністю та оригінальністю. Наприклад, Р. Жовновач вважає, що існують додаткові методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- а) метод, заснований на аналізі порівняльних переваг;
- б) метод, який базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- в) метод, побудований на основі теорії ефективно конкурентності;
- г) метод, заснований на теорії якості товару;
- д) заснований на теорії мультиплікатора [14].

В свою чергу автори С. Бондаренко та А. Невмержицька пропонують наступні методи, які є більше систематизованими: метод переваг, метод профілів, бальна оцінка [17].

Кожен метод має свої як позитивні, так і негативні сторони. Кількісний метод використовується більше, як математичний апарат, бо не має графічного пояснення та обґрунтування. Загальним недоліком графічного методу є те, що він не забезпечує системного погляду, який необхідний для оцінювання конкурентоспроможності, а ще не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності. На думку науковців, значимим та визнаним рахується інтегральний метод, адже він дозволяє охопити весь перелік факторів. Саме О. Дубенко використовує інтегральний метод при розробці методики оцінювання конкурентного потенціалу [13].

Згідно з її методикою конкурентний потенціал складається з часткових потенціалів, а саме:

- а) виробничого;
- б) інноваційного;
- в) фінансового;
- г) маркетингового.

Згруповані потенціали формують загальний інтегрований конкурентний потенціал. Авторка І. Кирчата використовує в своїй роботі розширений перелік потенціалів. Окрім виробничого, інноваційного, фінансового та маркетингового, вона додає інформаційний, управлінський та трудовий потенціали [13].

На мою думку, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має оцінюватись ширше та системніше. Найбільше імponує система оцінювання О. Чернишової. Вона оцінює конкурентоспроможність підприємства за допомогою сукупності статистичних методів, а саме: канонічний аналіз, таксономія об'єктів в її класичному та модифікованому варіантах, кластерний та дискримінантний аналіз об'єктів [31].

Даний варіант оцінки конкурентоспроможності дає можливість врахувати не лише статистичний метод, але й графічну частину. Перший етап вимагає визначити, хто є основним конкурентом підприємства і визначити критерії оцінювання. Другий етап передбачає використання статистичного методу, а саме присвоєння бальної оцінки кожному підприємству за відповідним критерієм. На третьому етапі відбувається використання графічної частини, тобто будівання графіку конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо найбільш розповсюджені методи для оцінювання конкурентоспроможності (табл.1.3). До них належать: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, бенчмаркінг.

Таблиця 1.3 – Популярні методи оцінювання конкурентоспроможності

Метод оцінювання	Суть методу
SWOT-аналіз	Надає можливість для розробки стратегії дій, яка заснована на сильних і слабких сторонах підприємства і використовувати можливості, задля усунення загроз
PESTLE-аналіз	Дає вагомі відомості про динаміку зовнішнього ринку, надаючи змогу узгоджувати стратегію управління персоналом з більш широкими чинниками та внутрішньою метою бізнесу для розв'язання виникаючих проблем
Бенчмаркінг	Визначає сильні і слабкі сторони підприємства, які залежать від змін ситуацій на ринку, задовольняє запит споживача за якістю, ціною, товарами і послугами шляхом установлення нових стандартів і цілей

SWOT-аналіз дає можливість компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики. Позитивна сторона цього методу полягає в тому, що він простий в використанні, визначає внутрішні та зовнішні фактори, що

впливають на успіх. Проте з іншого боку, цей метод є суб'єктивним, це в свою чергу може не відображати всі ключові загрози або можливості [10].

PESTLE-аналіз допомагає аналізувати політичні економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, а ті в свою чергу, впливають на підприємство. PESTLE-аналіз охоплює широкий спектр зовнішніх факторів та дає змогу підприємству адаптуватися до змін в макроекономіці. Негативною стороною є те, що проведення даного аналізу займає багато часу та не враховує внутрішні ресурси компанії [16].

Завдяки використанні методики бенчмаркінгу підвищується якість продукції, відбувається збільшення продуктивності та ефективності бізнес-процесів, формування інноваційної ідеї, яка сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінг застосовують, ті підприємства, які хочуть підвищити ефективність власної діяльності та завоювати переваг у конкурентній боротьбі [14].

На ринку конкуренції кожне підприємство стикається з такою проблемою, як оцінка конкурентоспроможності. І щоб свою позицію посилити, всі схиляються до найбільш ефективних методів оцінювання. Варто зазначити, що різні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовують різні групи факторів, в основному вони виявляються за допомогою експертних оцінок. Якщо використовувати лише один метод, це не дасть повного уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А», М. ТЕРНОПІЛЬ

2.1 Загальна характеристика діяльності та функціонування ТОВ «РАДОНІТ-А»

ТОВ «РАДОНІТ-А» - українське підприємство, яке було зареєстровано в 2012 році в м. Тернопіль, вулиця Лозовецька, 34А. Це є підприємство, яке ефективно працює на ринку, яке займається оптовою торгівлею, а саме деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. ТОВ «РАДОНІТ-А» приймає участь в державних тендерах через систему Prozorro. В 2025 році, підприємство вже взяло участь в 28 закупівлях, 27 з яких перемогли. На підприємстві працює висококваліфікований персонал, який відповідає за якість продукції та клієнтоорієнтованість. Ці критерії допомагають конкурувати з іншими підприємствами, які надають аналогічні послуги для споживача.

Основною метою даного підприємства є підвищення конкурентоспроможності, отримання високого прибутку та подальшого його використання на потреби ТОВ «РАДОНІТ-А»

Завдання підприємства – розширити ринок продукції за рахунок пошуку нових споживачів та вийти на закордонний ринок, робота з існуючими партнерами та задоволення потреб населення в продукції підприємства.

ТОВ «РАДОНІТ-А» надає послуги оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Види діяльності підприємства:

а) оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

- б) виробництво будівельних виробів із пластмас;
- в) виробництво інших готових металевих виробів;
- г) неспеціалізована оптова торгівля;
- д) роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- е) вантажний автомобільний транспорт.

А ще підприємство займається виготовленням, москітних сіток, виробами з листового металу, порізкою ПВХ-підвіконь. ТОВ «РАДОНІТ-А» активно займається розвитком напрямку покрівельних і фасадних матеріалів по Західній Україні, а саме в Тернопільській, Івано-Франківській, Рівненській та Хмельницькій областях.

Базою організаційної структури підприємства є загальноприйняті принципи управління товариствами з обмеженою відповідальністю. Організаційна структура підприємства складається з чотирьох основних елементів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Ключові елементи організаційної структури

Вищим органом управління є учасники ТОВ «РАДОНІТ-А», які організовують збори, щоб прийняти стратегічні рішення та затвердити фінансові плани. Виконавчий орган підприємства – Трошин Денис Юрійович, він є керівником та несе відповідальність за ефективне управління та реалізацію рішень, прийнятих вищим органом на зборах. Розмір статутного капіталу становить 481 000 грн, звідси можемо зробити висновок, що діяльність компанії є фінансовою основою. Кількість працівників в 2022 році становила 24 осіб, в 2023 році зменшилась до 16 та залишилась актуальною.

Внутрішня структура підприємства складається з наступних підрозділів (рис.2.2).

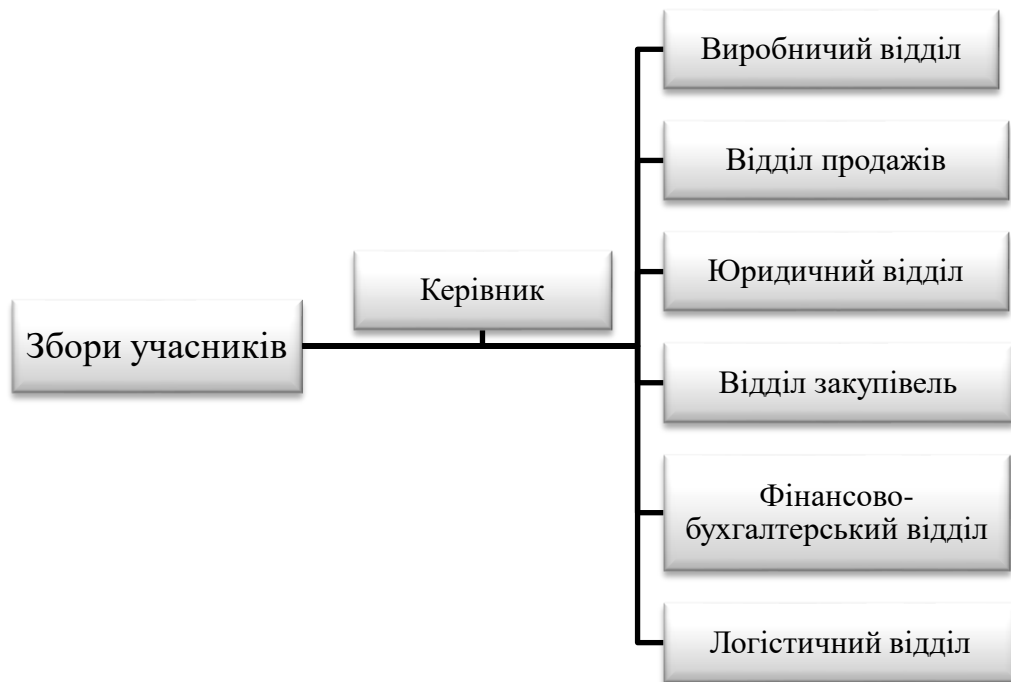


Рисунок 2.2 – Структура ТОВ «РАДОНІТ-А»

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, де кожен з підрозділів займається конкретним видом діяльності, це продемонстровано в табл. 2.1.

Специфіка лінійно-функціональної структури полягає в тому, що керівник підпорядковується зборам учасників. Кожен з функціональних підрозділів виконує свої функції: виробництво, продаж, закупівля, збут,

логістика, фінанси тощо. Між підрозділами є чітко розподілені завдання, виконання яких координує керівник.

Таблиця 2.1 – Функціональні підрозділи ТОВ «РАДОНІТ-А»

Назву відділу	Вид діяльності
Виробничий відділ	Відповідає за виготовлення металевих виробів, будівельних матеріалів
Відділ продажів	Займається оптовою та роздрібною торгівлею продукції ТОВ «РАДОНІТ-А»
Логістичний відділ	Організація своєчасних доставок продукції та вантажних перевезень
Фінансово-бухгалтерський відділ	Ведення обліку фінансових операцій та фінансової звітності
Відділ закупівель	Займається закупівлею матеріальної бази для підприємства
Юридичний відділ	Відповідає за правову підтримку діяльності ТОВ «РАДОНІТ-А»
Відділ кадрів	Несе відповідальність за управління персоналом та веде кадрове діловодство

Перевагами даної структури є те, що на підприємстві функціонує чіткий розподіл роботи, на чолі функціональних підрозділів висококваліфіковані кадри, які розуміються в напрямку роботи. Директор контролює усіма процесами, а структура є надзвичайно простою в управлінні з чіткою ієрархією. Також підприємство витрачає мінімальні витрати на управлінський апарат, адже кількість керівних посад є обмеженою.

Проте існує певний перелік недоліків обраної організаційної структури: усі рішення приймає керівник, а це в свою чергу гальмує оперативність підприємства. Структура є негнучкою і не адаптованою до нових проектів. Також не варто забувати про всім відомі конфлікти, на підприємстві можливі міжвідомчі суперечності на рахунок відповідальності. Кожен підрозділ зосереджується на власних завданнях, а це завдає шкоди кінцевим результатам.

Техніко-економічні показники ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	26613,1	36589,7	41396,8	137,49	113,14
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	21680,9	29098,2	33958,6	134,21	116,7
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	566,0	411,7	1513,6	72,74	367,65
4. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	1883,8	3406,9	5047,4	180,85	148,15
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	24	16	16	66,67	100,0
6. Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	3003,0	2312,0	2940,0	76,99	127,16
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн./ особу	1108,9	2286,9	2587,3	206,23	113,14
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн./ особу	10427,1	12041,7	15312,5	115,48	127,16
9. Фондовіддача	грн.	25,81	74,84	43,0	289,96	57,45
10. Фондомісткість	грн.	0,03	0,01	0,02	33,33	200
11. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	0,81	0,79	0,82	97,53	103,79
12. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	506,8	1762,6	398,3	347,79	22,6
13. Рентабельність	%	2,33	0,06	1,11	–	–

З 2022 року по 2024 рік ТОВ «РАДОНІТ-А» отримало від 26613,1 тис.грн. до 41396,8 тис.грн. чистого доходу. А чистий прибуток склав 506,8 тис.грн. в 2022 році, 1762,6 тис.грн. в 2023 році, 398,3 тис.грн. в 2024 році. Собівартість від реалізованої продукції складає 21680,9 в 2022 році, 29098,2 – в 2023 році та 33958,6 – в 2024 році. Це доводить, що на підприємстві присутня позитивна динаміка розвитку і керівництво ефективно управляє ресурсами (рис.2.3).

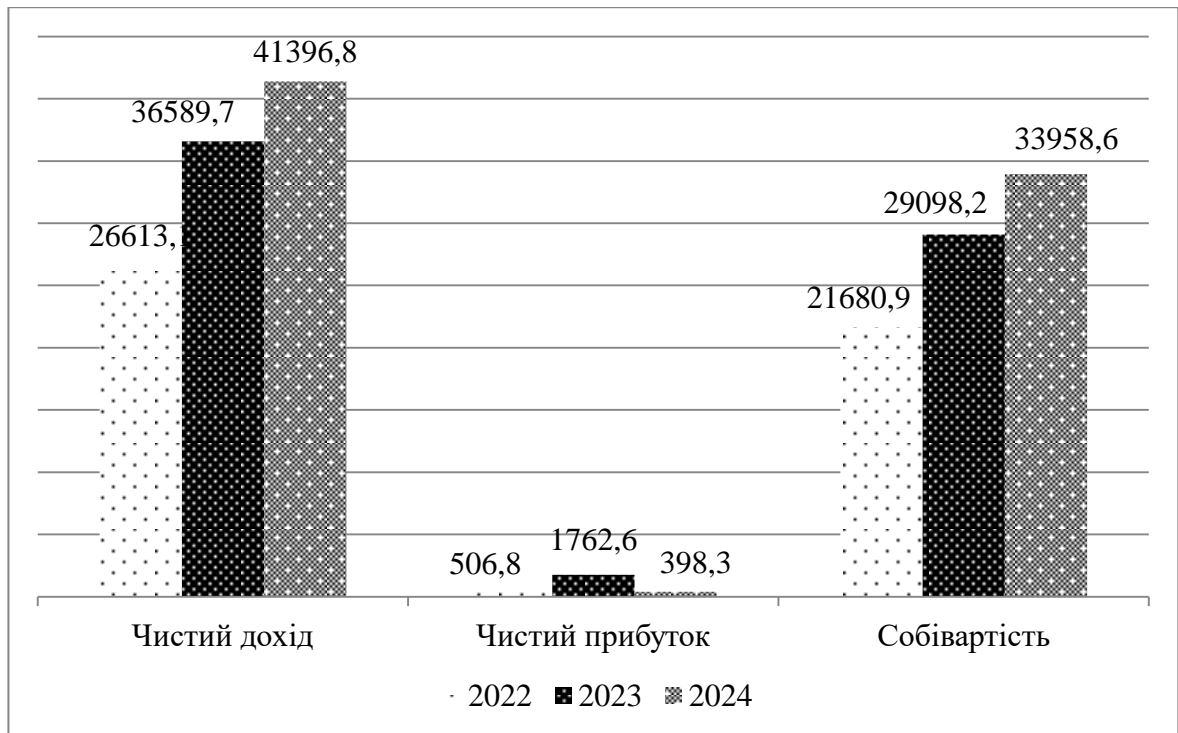


Рисунок 2.3 – Чистий дохід, прибуток та собівартість ТОВ «РАДОНІТ-А» у 2022-2024 рр., тис.грн.

В 2023 році спостерігаємо зменшення вартості основних фондів, а у 2024 – різке зростання через розвиток інвестицій. Оборотні активи зростають, це позитивно відображається на операційній діяльності.

Відбулося зменшення штату працівників на третину в 2023 році, скоріше за все через військову ситуацію та мобілізацію в Україні. Відповідно до цього знизився загальний фонд оплати, проте вже в 2024 році збільшився на 127%, це свідчить про підвищення зарплат за рахунок інфляції або виписку додаткових премій. Після скорочення штату відбулось стрімке зростання продуктивності праці (в 2022 році – 1108,9 тис.грн., а в 2023 році – 2286,9 тис.грн., тобто на 106% більше).

Заробітна плата є найсильнішою мотивацією для працівників, тому разом зі збільшенням продуктивності – збільшується показник зарплати.

У 2024 році відбувається різке падіння фондівіддачі – майже на 70% до попереднього року, скоріш за все через збільшення основних фондів. Фондомісткість коливається на підприємстві від 0,01 до 0,03 грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції є стабільно контрольовані, на незначне зниження в 2023 році – 0,81 тис. грн. та підвищення в 2024 році – 0,82 тис. грн.

Підприємство залишається рентабельно стабільним, а значить доходи і витрати балансують між собою, не дивлячись на падіння прибутку.

2.2 Оцінювання ефективності системи управління ТОВ «РАДОНІТ-А»

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління підприємства, першочергово необхідно провести аналіз фінансових показників (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр.

Показники	Дані за роками, тис. грн			Темпи зміни, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26633,1	36589,7	41396,8	137,49	113,14%
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	21680,9	29098,2	33958,6	134,21	116,70
3. Валовий прибуток(збиток)	4952	7492	7448	151,29	99,4
4. Інші операційні доходи	0,40	0,00	10,40	0	0
5. Адміністративні витрати	1650	2200	2400	133,33	109,09
6. Витрати	26015,5	34440,2	40897,6	132,4	118,7
7. Інші операційні витрати	4334,6	5342,0	6922,90	123,3	129,6
8. Фінансові результати до оподаткування	618,0	2149,5	509,6	347,8	23,7
9. Чистий прибуток (збиток)	506	1762	1980	348,22	112,37

Динаміку доходів ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.4.

Бачимо, що дохід від реалізації продукції стабільно зростає, проте помічаємо, як темп росту дещо сповільнюється (зростання 2022 / 2023рр – 137,49%, зростання 2023/2024рр – 113,14%).

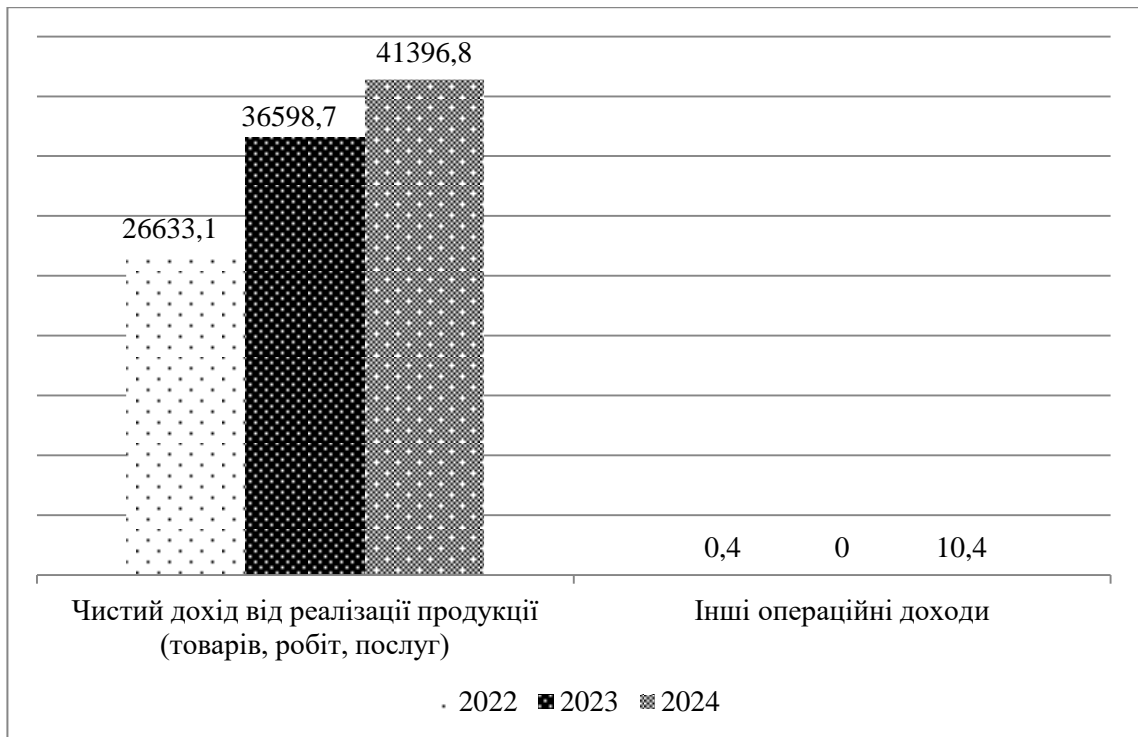


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Динаміку витрат ТОВ «РАДОНІТ-А» наведено на рис. 2.5.

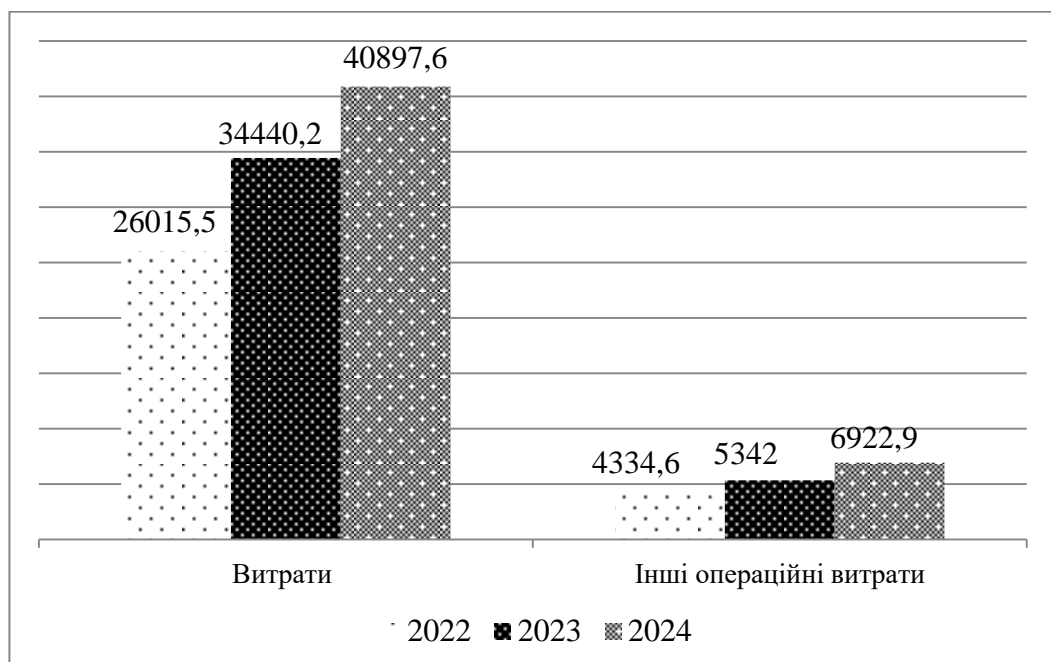


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ТОВ «РАДОНІТ-А» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Позитивною тенденцією є те, що витрати собівартості реалізованої

продукції в 2024 році помітно знижується.

Позитивна динаміка спостерігається в витратах – вони сповільнюються, в співвідношенні 2022/2023 рр. на 132,4%, а в співвідношенні 2023 / 2024 рр. на 118,7%.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «РАДОНІТ-А» у 2022-2024 роках наведено на рис. 2.6.

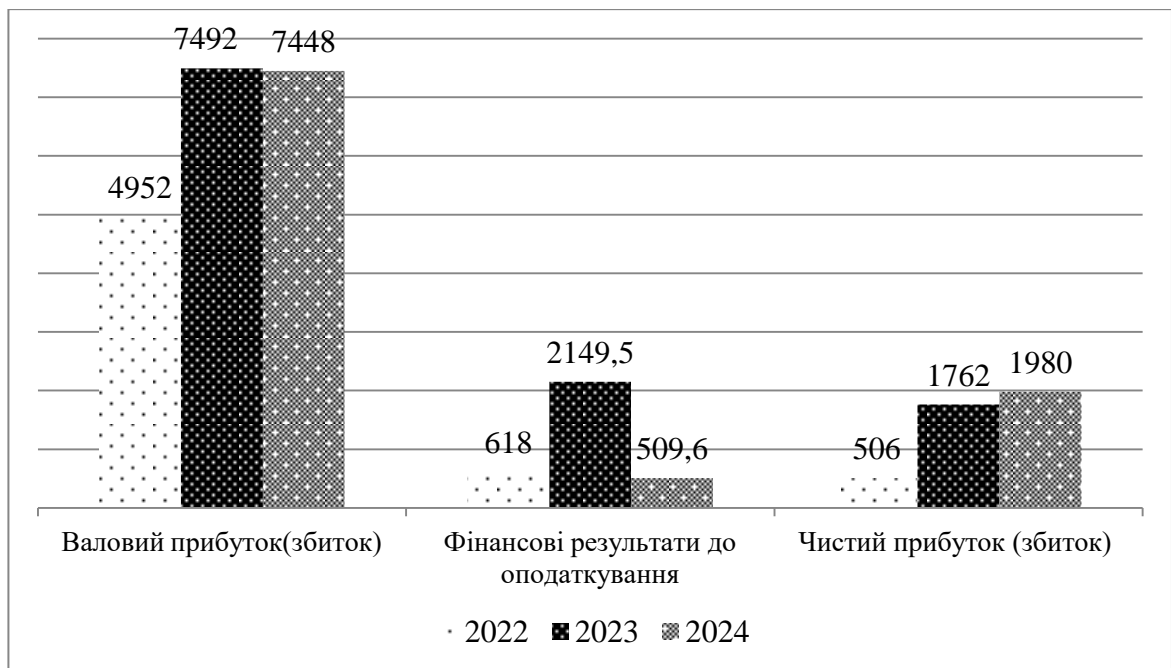


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «РАДОНІТ-А» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Зростання валового прибутку є покращенням ефективності основної діяльності, стабільне зростання демонструє табл. 2.3 (в 2022 році – 4952 тис.грн., в 2023 році – 7492 тис.грн., в 2024 році – 7448 тис.грн.).

Далі виконувався аналіз показників рентабельності діяльності підприємства, це продемонстровано у табл. 2.4.

Дані наведені у табл. 2.4 демонструють позитивну динаміку розвитку підприємства, зростає чистий дохід, валовий прибуток і фінансові результати.

У 2023 році спостерігаємо як рентабельність доходу значно зростає (до 4,81%), це засвідчує, що діяльність підприємства є ефективною і його

прибутковість зростає. Але бачимо, як показник 2024 року зменшується до 0,96%, скоріш за все це відбулось через зростання витрат або зниження ефективності реалізації продукції.

Таблиця 2.4 – Аналіз показники рентабельності діяльності ТОВ «РАДОНІТ-А» у 2022-2024 рр.

Показники	Дані за роками, тис. грн.			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	26613,1	36589,7	41396,8	137,49	113,14
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	21680,9	29098,2	33958,6	134,21	116,70
Валовий прибуток(збиток)	4952	7492	7448	151,29	99,4
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн.	4605,8	6468,8	6769,7	140,44	104,65
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	618,0	2149,5	509,6	347,8	23,7
Рентабельність, %					
- доходу	1,90	4,81	0,96	253,1	19,95
- витрат	1,94	5,11	0,97	263,4	18,98
Рентабельність витрат обігу, %	19,03	21,75	18,21	114,29	83,72
Рентабельність виробничих фондів, %	24,59	360,64	41,34	1466,61	11,46

Рентабельність витрат різко зростає в 2023 році і так само різко знижується в 2024 році. Показник рентабельності витрат обігу коливається від 18 до 22%, це може вказувати на зменшення обігових витрат.

Щодо рентабельності виробничих фондів, спостерігаємо аномальний показник – 360,64%, в 2023 році, можливо це пов'язано з високим прибутком або тимчасовим фактором. В 2024 році показник знизився до 41,34%, але це, як і раніше, свідчить про високу ефективність використання основних засобів.

Отже, на основі наданих фінансових показників, можна зробити висновки, що управління ТОВ «РАДОНІТ-А» є доволі таки ефективним, це підтверджує динаміка фінансової звітності в 2023 році. Керівництво демонструє вміння оперативно приймати рішення та адаптуватись до ситуації на ринку.

В той самий час, дані показників в 2024 році вказують, що на підприємстві є слабкі місця в системі стратегічного управління, а саме:

управління витратами та ризиками.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «РАДОНІТ-А»

ТОВ «РАДОНІТ-А» оперує на західноукраїнському ринку. Підприємство продає свою продукцію в чотирьох областях: Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Львівській та добре зарекомендувало себе на ринку за рахунок якісної продукції власного виробництва, а також продажем товарів будівельного призначення.

Основні конкуренти у сфері оптової та роздрібної торгівлі будівельних матеріалів (зокрема підвіконня, покрівельні матеріали, фасадні панелі тощо) в м. Тернопіль та західному регіоні є:

- а) ПП «ОБРІЙ-Т» – місцевий постачальник будівельних матеріалів, має широкий вибір асортименту та позитивні відгуки від користувачів;
- б) «СТЕН» – організація, яка реалізовує будівельні матеріали та інструменти, в основному це геотекстиль та інші спеціалізовані товари;
- в) «Фасад-Центр», його профілем є фасадні матеріали та системи утеплення;
- г) «Vero склад» – магазин, який продає будівельні матеріали і комплектуючі для ремонту та будівництва.

Всеукраїнські конкуренти у сфері москітних сіток:

- а) Фабком – організація, в якій добре налагоджена логістика, що дає змогу швидко доставляти придбані товари, зокрема в м. Київ та великих містах;
- б) Stakusit Україна – фірма, яка є представником німецького підприємства, що виготовляє москітні системи преміум якості;
- в) Valko.ua – інтернет-магазин, орієнтований на дрібний опт, має широкий асортимент москітних сіток та комплектуючих;

г) Moskitka.ua – організація, яка займається виготовленням москітних сіток за індивідуальними замірами та доставляє по всій території України;

д) SunGuard – онлайн платформа, яка займається торгівлею товарів для вікон.

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А» та його конкурентів, було обрано метод багатокутника (рис.2.7). Серед конкурентів є ПП «ОБРІЙ-Т» та Moskitka.ua. Критерії оцінювання наведено в табл. 2.5.

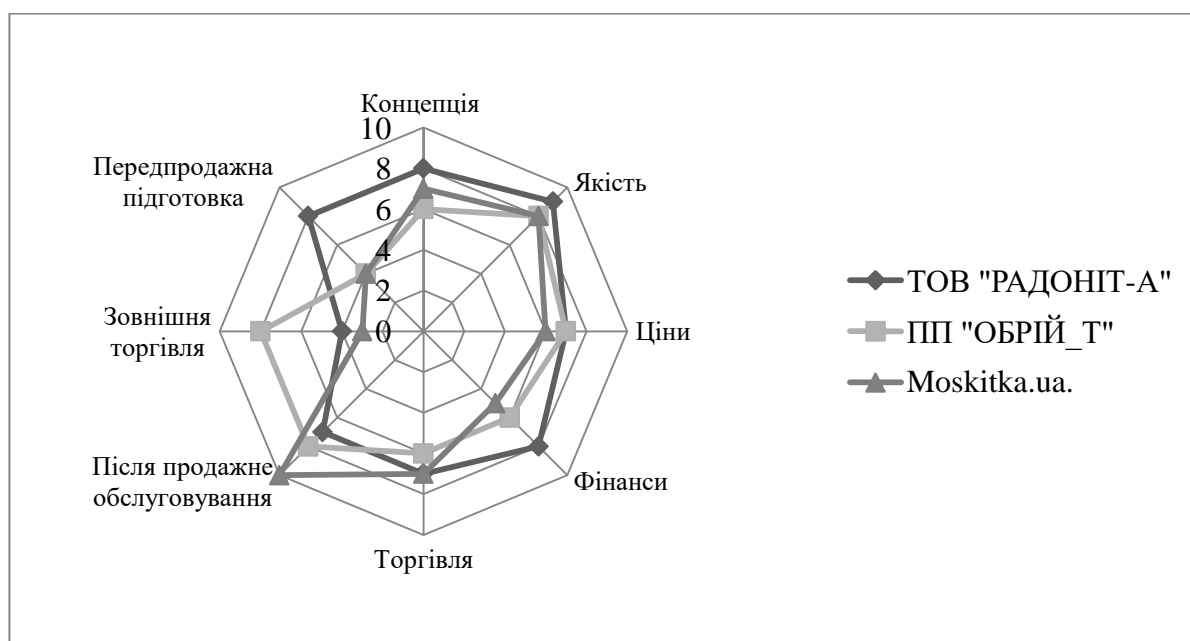


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А» та конкурентів

Ключові фактори	ТОВ «РАДОНІТ-А»	ПП «ОБРІЙ-Т»	Moskitka.ua.
Концепція	8	6	7
Якість	9	8	8
Ціни	7	7	6
Фінанси	8	6	5
Торгівля	7	6	7
Після продажне обслуговування	7	8	10
Зовнішня торгівля	4	8	3
Передпродажна підготовка	8	4	4

*використовується метод балів, де 1 бал – найнижча оцінка, а 10 – найвища оцінка.

На початку 2022 року, внаслідок повномасштабного вторгнення, підприємство зіштовхнулось з переліком проблем, які пов'язані з зовнішніми та внутрішніми факторами. Найбільшими проблемами стали:

а) порушення логістичної системи. Після повномасштабного вторгнення погіршилось транспортування готової продукції, а також сировини для її виготовлення. Порушилась транспортна інфраструктура, значно зросли ціни на паливо внаслідок його дефіциту, ризики безпеки стали критичні, для отримання поставок та виконання замовлень вчасно;

б) пониження купівельної спроможності споживачів. Інфляція призвела до зменшення замовлень від фізичних осіб та корпоративних компаній, це в свою чергу призвело до скорочення продажів. Підприємство сильно відчуло дану проблему, адже займається діяльністю, яка не є першонеобхідною;

в) підвищення цін та витрат на виробництво продукції. За рахунок падіння гривні, порушення логістичної системи та подорожчання енергоресурсів відбулось зростання на сировину і матеріали. Це підвищило собівартість продукції;

г) труднощі з кадрами. Внаслідок сильної мобілізації та виїзду працівників закордон, ТОВ «РАДОНІТ-А» стикається з дефіцитом кваліфікованих працівників. Це в подальшому створює додаткове навантаження на вже працюючий персонал та стабільність роботи підприємства;

За останні 3 роки підприємство збільшило чистий дохід, інвестувало в основні фонди, оптимізувало чисельність працівників, проте зіштовхнулось з зниженням чистого прибутку в 2024 році.

Перевагами даного підприємства є менша бюрократія, порівняно з великими мережами та близькість до клієнтів в західному регіоні. Проте підприємство не є впізнаваним брендом та має менший асортимент, ніж національні мережі, це є серйозними недоліками для конкуренції. ТОВ «РАДОНІТ-А» залишається конкурентоспроможним за рахунок добре організованої продуктивності працівників та адаптивності для споживачів.

Проте, для досягнення вищого рівня, необхідне підвищення чистого прибутку та ефективніше використання фондів.

Щоб дослідити специфіку діяльності ТОВ «РАДОНІТ-А», необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього використано методику SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу

Сильні сторони S	Слабкі сторони W
Якісна продукція, оперативне виконання замовлень Багаторічний досвід на ринку Логістично-вигідне розташування (м. Тернопіль) Індивідуальний підхід для задоволення потреб споживача	Невеликий асортимент продукції Відсутність власного сайту, низька активність в соціальних мережах Малий штат співробітників Низький бюджет для маркетингу
Можливості O	Загрози T
Підвищений попит на продукцію, внаслідок відновлення інфраструктури Можливе запровадження цифрових систем для управління Можливість взяття участі в програмі державної підтримки, грантах Збільшення збуту шляхом онлайн-продажів	Нестабільна економіка, інфляція через військову ситуацію Високий рівень конкуренції Залежність від цінової політики конкурентів Погіршення логістики через військові дії

Використання SWOT-аналізу засвідчило, що підприємство має низку вагомих внутрішніх ресурсів для свого розвитку, в основному це виробнича база і досвід роботи з державними замовленнями. В той самий час є перелік зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень, яким необхідне оперативне реагування. Всі зусилля організації, буде доцільним спрямувати для модернізації маркетингу, цифровізації, розширення асортименту, посилення репутації.

За результатами SWOT-аналізу, можна висунути певні рекомендації, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та покращення його діяльності, а також відбудеться мінімізація ризиків в зовнішньому середовищі.

Підприємству необхідно використовувати свої сильні сторони, щоб реалізувати можливості – брати активну участь в державних тендерах, це допоможе в розширенню переліку державних установ; підготувати пакети необхідних документів для нових тендерів в системі Prozorro; слідкувати за тими тендерами, які напряду пов'язані з відбудовою інфраструктури. Для підкреслення якісного сервісу, підприємству буде доцільно вести зворотній зв'язок з існуючими клієнтами та партнерами, а також публікувати їхні відгуки про успішну співпрацю в соціальних мережах.

Для усунення слабких сторін ТОВ «РАДОНІТ-А» необхідно розробити сучасний сайт, який буде розраховувати вартість продукції, на ньому буде онлайн-форма замовлення та інтеграція з CRM. Також на сайт можна завантажити сертифікати якості продукції та технічні характеристики. Щоб розширити асортимент продукції потрібно оновлювати щонайменше одну продуктову лінійку раз на рік та дослідити попит на додаткові товари, такі, як фурнітура, жалюзі тощо. Для підвищення мотивації співробітників підприємство має розробити мотиваційну систему, наприклад впровадження різних програм для навчання персоналу та додаткові преміальні виплати за перевиконання плану.

ТОВ «РАДОНІТ-А» має знизити свою залежність від постачальників, спробувати залучити їх з ЄС або укласти договір з існуючими про не змінення ціни на певний проміжок часу. Підвищити свою стійкість до воєнних ризиків допоможе створення запасів сировини та переналаштування логістичних маршрутів.

Підприємство має використовувати можливості для зростання, для цього потрібно виходити на ринок конкуренції через цифровізацію: використовувати розповсюджені маркетплейси (Prom.ua, OLX, Rozetka) для продажів, запускати таргет на рекламу (Instagram, Facebook, TikTok).

Впровадження CRM-системи для управління замовлення, клієнтською базою допоможе автоматизувати внутрішні процеси.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РАДОНІТ-А», М. ТЕРНОПІЛЬ

3.1 Рекомендації щодо впровадження системи оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РАДОНІТ-А»

Для того, щоб ефективно здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства, є необхідним запровадження системи оцінювання конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал це – група внутрішніх та зовнішніх ресурсів, в тому числі фінансових, виробничих, кадрових, технологічних, які надають йому перевагу над конкурентами.

Щоб отримати комплексну оцінку конкурентного потенціалу, потрібна розробка системи оцінювання, яка виявить сильні і слабкі сторони підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Система оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, яка заснована на думці експертів та кількісному порівнянні, дає можливість отримати комплексну характеристику, яка забезпечує аналіз конкурентних можливостей самого підприємства. За допомогою цієї системи можна управляти конкурентоспроможністю та розробляти певні стратегії – конкурентну і корпоративну. Існує 5 основних принципів щоб сформувати систему оцінювання, які наведено на рис. 3.1.

Охарактеризуємо кожен принцип окремо. Комплексність охоплює всі ключові складові конкурентного потенціалу. Системність дає змогу урахування всіх взаємозв'язків між елементами. Об'єктивність демонструє використання якісних і кількісних показників. Динамічність дає змогу системі відображати як змінюється конкурентне середовище. За допомогою порівнюваності маємо можливість оцінювання в динаміці та в порівнянні з конкурентами.



Рисунок 3.1 – Основні принципи системи оцінювання

Формування системи оцінювання здійснюється в декілька етапів, які зображено на рис. 3.2.

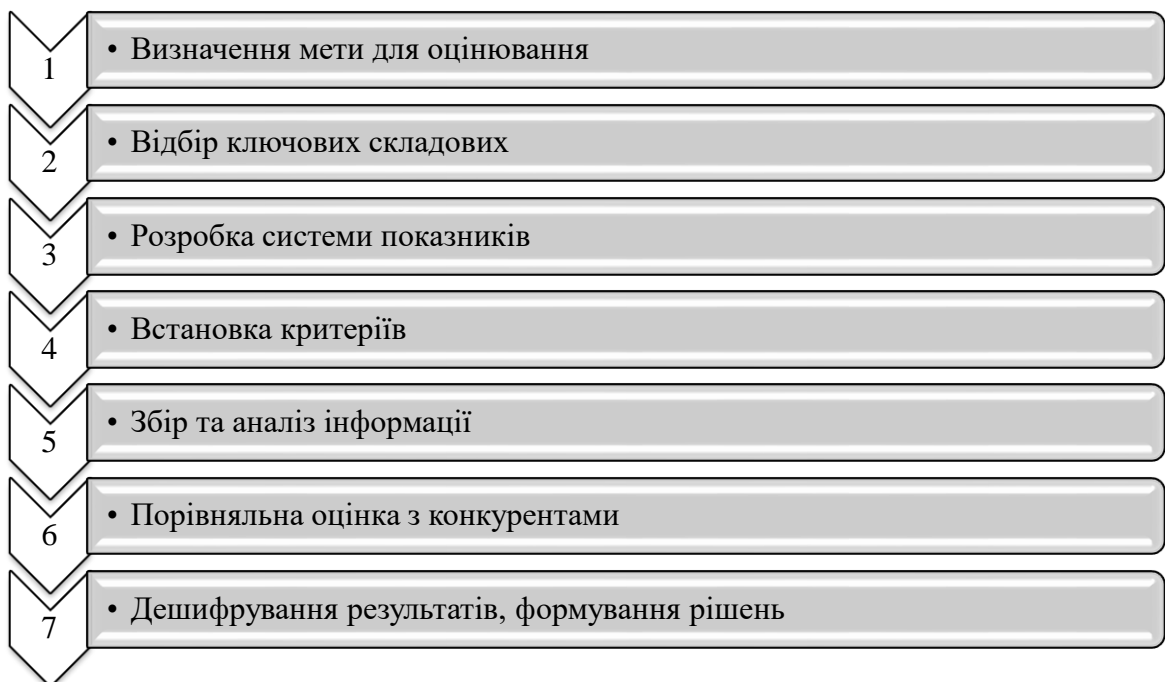


Рисунок 3.2 – Етапи формування системи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Спочатку визначається мета оцінювання – підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А». Наступний етап – відбір ключових складових, далі розробляється система показників кожної складової

конкурентного потенціалу (див. табл.3.1). Після того, як система сформувалась, залежно від галузі підприємства встановлюються критерії оцінювання, відбувається збір фактичної інформації та її аналіз. На кінець формування системи відбувається порівняння оцінок з конкурентними підприємствами і дешифрування результатів, одразу після них формуються управлінські рішення.

Таблиця 3.1 – Система показників оцінювання конкурентного потенціалу

Складова потенціалу	Показник для оцінки
Виробничий	Собівартість одиниці продукції Рівень амортизації основних фондів
Фінансовий	Рентабельність Фінансова стійкість Обсяг капіталу
Кадровий	Рівень кваліфікації працівників Середня заробітна плата мотиваційна система
Маркетинговий	Рівень задоволення споживача Ефективність рекламних кампаній Частка ринку Впізнаваність бренду.
Інноваційний	Кількість інновацій Частка нової продукції Витрати на науково-дослідні роботи

Коли система оцінювання вже сформована, підприємство може виявляти стратегічні резерви, швидко реагувати на можливі загрози від зовнішнього середовища, запустити оптимізацію ресурсів та підвищити ефективність в прийнятті управлінських рішень.

Дана система є пріоритетною в сучасному менеджменті, який орієнтується на розвиток та перевагу над конкурентами.

Підприємство, яке застосовує різнобічні методи для оцінки конкурентного потенціалу отримує повну і конкретну характеристику свого стану, з сформованою системою оцінювання легко виявляє проблеми в внутрішньому середовищі та визначає резерв зростання.

Методи які використовують для оцінки конкурентного потенціалу наведено на рис. 3.3.

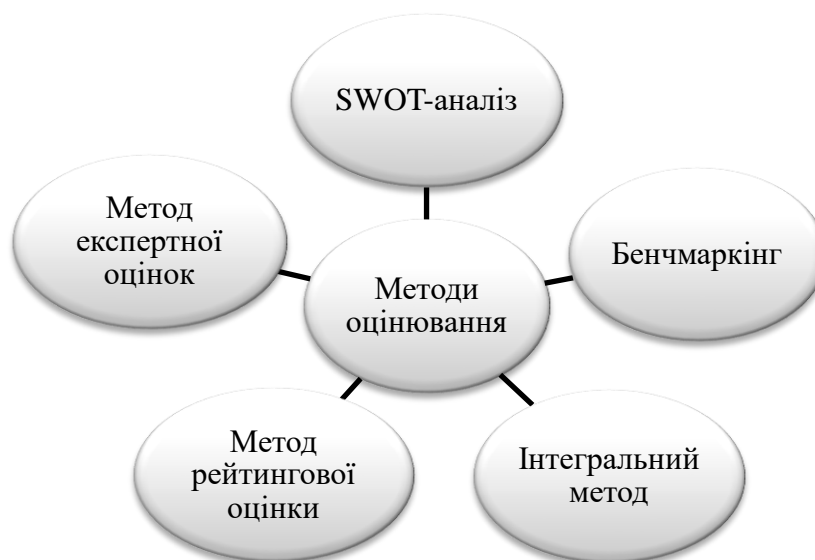


Рисунок 3.3 – Методи для оцінки конкурентного потенціалу

Характеристику кожного методу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика методів оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Метод для оцінювання	Характеристика методу
SWOT-аналіз	Найбільш поширений з якісних методів оцінювання конкурентного потенціалу, визначає сильні і слабкі сторони, можливості і загрози
Метод експертної оцінки	Береться до уваги думка експертів у галузі менеджменту та маркетингу. Основні критерії оцінювання: рівень корпоративної культури, імідж самого підприємства, його репутація та інноваційність
Метод рейтингової оцінки	Метод здійснюється формуванням системи показників та їх оцінка за встановленою шкалою (1-5 або 1-10). Зазвичай показники включають продуктивність працівників, рентабельність підприємства, керування інвестиціями тощо
Інтегральний метод	Для використання методу, виконується певний алгоритм дій: визначення та нормування показників, обчислення загального індексу та інтерпретація результатів.
Бенчмаркінг	Широкий метод для порівняння конкурентних підприємств. Охоплює фінансові показники, операційні процеси, ефективність маркетингу, розвиток інновації.

Для оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «РАДОНІТ-А» було обрано метод рейтингової оцінки. Цей метод передбачає оцінювання в декілька

етапів. Перший етап – визначення критеріїв оцінки. Список критеріїв по яких буде відбуватись оцінювання представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Критерії оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

На другому етапі кожному критерію присвоюється ваговий коефіцієнт, сума всіх ваг має дорівнювати 1. Третій етап включає в себе оцінку ТОВ «РАДОНІТ-А» та його конкурентів за переліком критеріїв по шкалі від 1 до 5. Кожен критерій має свій ваговий коефіцієнт для розуміння його значущості. На наступному етапі обчислюється оцінка для підприємств, кінцевий етап передбачає порівняння результатів.

Для того, щоб здійснити оцінювання конкурентного потенціалу за методом рейтингової оцінки, необхідне залучення фахівців, які добре розуміються в діяльності підприємства та ринку загалом.

Для цього був задіяний керівник ТОВ «РАДОНІТ-А» – ТРОШИН Денис Юрійович. У табл. 3.3 наведено детальну рейтингово-аналітичну оцінку ТОВ «РАДОНІТ-А», де максимальне значення коефіцієнта становить 1. Зважена оцінка обчислюється за формулою 3.1:

$$\text{Зважена оцінка} = \text{Оцінка за критерієм} \times \text{Вага коефіцієнта} \quad (3.1)$$

Загальний бал робить кінцеву оцінку об'єктивнішою та точнішою, обчислюється вона сумою всіх зважених оцінок.

Таблиця 3.3 – Рейтингово-аналітична оцінка ТОВ «РАДОНІТ-А»

Критерій	Вага коефіцієнта*	Оцінка**	Зважена оцінка
Якість продукції	0,30	4	1,2
Цінова політика	0,10	4	0,4
Кваліфікація кадрів	0,20	4	0,8
Рівень інновації	0,10	2	0,2
Фінансова стійкість	0,20	3	0,6
Маркетинг	0,10	2	0,2
Підсумок	1,00		3,4

*сума має дорівнювати 1;

**де 1 бал – низька оцінка, 5 балів – висока оцінка.

Шкалу для визначення рівня конкурентного потенціалу ТОВ «РАДОНІТ-А» за результатами рейтингової оцінки наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала для визначення рівня конкурентного потенціалу

Загальна зважена оцінка	Рівень конкурентного потенціалу
4,5 – 5,0	Дуже високий
4,0 – 4,49	Високий
3,0 – 3,99	Середній
2,0 – 2,99	Низький
1,0 – 1,99	Дуже низький

Наведена шкала для визначення рівня конкурентного потенціалу (табл. 3.4) допоможе інтерпретувати підсумкову оцінку товариства, наприклад, для ТОВ «РАДОНІТ-А» з підсумковим балом 3,4, тобто рівень конкурентного потенціалу – середній.

Найсильнішими сторонами є якість продукції, цінова політика та кваліфікація кадрів, які отримали високі оцінки (по 4 бали), що вказує на стабільну репутацію компанії на ринку та професійність персоналу. Водночас рівень інновацій і маркетинг мають нижчі оцінки (по 2 бали), що сигналізує про

потребу в активізації діяльності у сфері технологічного оновлення та просування продукції.

3.2 Впровадження елементів цифровізації з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А»

ТОВ «РАДОНІТ-А» не використовує свої виробничі можливості по максимуму. Це відбувається тому, що підприємство немає власного сайту з перелік продукції та не представляє свою діяльність соціальних мережах. Сучасні умови диктують нам швидкий технічний розвиток і щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку, необхідно йти з розвитком в ногу. Споживачі беруть свій час і надають перевагу купівлі продукції або послуг онлайн, не покидаючи дім або робоче місце.

Спосіб забезпечення підприємства в локальному середовищі є економічно ефективним способом для того, щоб продемонструвати свої маркетингові можливості в соцмережах. Використання такого підходу є особливо привабливим для підприємства за рахунок своєї низької вартості та широкої аудиторії [17].

Для реалізації цього підходу, необхідне створення офіційного сайту підприємства та акантів в соціальних мережах. На сьогодні найбільш популярними платформами для просування реклами є Facebook та Instagram.

Платформа Facebook є представником різних бізнес-проектів, також вона включає в себе цільову аудиторію ТОВ «РАДОНІТ-А». Мережа активно взаємодіє з імовірними клієнтами та допомагає у сприянні налагодження ділових контактів. Сторінка в соцмережі Instagram буде, як «підтримуюча» для створення рекламної кампанії, орієнтованої на своїх споживачів.

Дані платформи не мають бути основними, на них має відбуватись дублювання інформації з офіційного сайту, також можливе розміщення

матеріалів по темі або проведення різних опитувань чи розіграшів. Також не буде зайвим співпрацювати з іншими підприємствами для взаємовигідної реклами для залучення нових, потенційних клієнтів. Такий підхід напряду веде до збільшення впізнаваності бренду та зміцненню маркетингового іміджу ТОВ «РАДОНІТ-А». Для підприємства буде доцільно створити сучасний, корпоративний сайт, який буде як візитівка з відображенням елементів каталогу продукції. Функціонал сайту буде складатись з головної сторінки, де буде прописана коротка інформація про ТОВ «РАДОНІТ-А», каталогу товарів з детальним описом та розділів:

- а) про підприємство;
- б) новини, де буде відображатись інформація про новини підприємства, акційні пропозиції та важливі події;
- в) доставка, оплата;
- г) контакти.

Основою кольорової гами будуть чорний, сірий та білі кольори. Вони будуть візуально асоціюватись з сучасністю, стриманістю та професійністю. Варіант розробленого сайту представлено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Макет розробленого сайту для ТОВ «РАДОНІТ-А»

Такий сайт можна реалізувати на базі популярної CMS – WordPress, це буде менш затратно для розробки. У табл. 3.5 наведено вартість створення сайту.

Таблиця 3.5 – Вартість створення корпоративного сайту для ТОВ «РАДОНІТ-А»

Перелік витрат	Сума, тис. грн.
1. Дизайн сайту	15
2. Налаштування та програмування CMS	25
3. Розробка контенту для сайту (6-9 сторінок)	18
4. Покупка домену та хостингу (на термін 1 рік)	5
5. Базова SEO-оптимізація	10
Разом	73

Впровадження сайту оптимізує маркетинг підприємства, а саме: покращить імідж товариства, підвищить впізнаваність бренду, збільшиться потік потенційних клієнтів.

Ефективність впровадження сайту у ТОВ «РАДОНІТ-А» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Ефективність впровадження сайту у ТОВ «РАДОНІТ-А»

Показник	Сума / розрахунок
Вартість створення корпоративного сайту	73,0 тис.грн.
Чистий дохід ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2024 р.	41396,8 тис.грн.
Додатковий дохід (зростання 2,0%)	827,936 тис.грн.
Витрати на 1 грн. доходу	0,82 грн.
Додаткові витрати	$827,936 \times 0,82 \approx 678,92$ тис.грн.
Додатковий прибуток	$827,936 - 678,91152 \approx 149,02$ тис.грн.
Термін окупності	$73,0 / 149,02 \approx 0,49$ року або $0,49 \times 12$ місяців = 5,88 місяців, $0,88 \times 30$ днів $\approx 26,4$ днів, тобто 5 місяців 27 днів

Звідси можемо зробити висновки, що впровадження даного проекту є економічно доцільно та підвищить надходження доходів у ТОВ «РАДОНІТ-А».

Якщо в подальшому розвивати інтернет-просування: запускати рекламу, налаштувати пошукову оптимізацію, можна отримати ще вищий дохід.

Тому, розробка та налаштування сайту є доволі ефективним рішенням в управлінні конкурентоспроможністю, це сприяє її підвищенню в конкурентному середовищі

В свою чергу, для отримання додаткової ефективності від використання соцмереж, необхідно дотримуватися певних дій при використанні соціальних мереж (рис.3.6).



Рисунок 3.6 – Техніка для ефективного просування продукції в соціальних мережах

Охарактеризуємо кожен етап даної техніки:

а) публікація з фотоматеріалами товару має супроводжуватись коротким описом, фото мають бути високої якості. Опис має бути чітким і мати відповідність з характеристикою продукції підприємства, акцент потрібно зробити на основних особливостях продукції. Текст краще оформлювати так, щоб він зручно сприймався споживачем, використовувати розбиття на пункти – це дозволить легко засвоїти матеріал;

б) така техніка сприяє підвищеному інтересу споживача до продукції, залучанню більшої кількості клієнтів та формуванню довіри до бренду;

в) щодо висвітлювання новин підприємства, сторіз має бути цікава споживачу, це можуть якісь події, пов'язані з діяльністю підприємства, зазвичай це акційні пропозиції, знижки або нова поставка товару. Особливій увазі приділяються цікаві факти про саме підприємство, це сприяє залученню аудиторії;

г) розміщення матеріалу з оглядом на продукцію, має бути створений безпосередньо власником, постачальником або партнером підприємства. Також вітається публікування відеоматеріалу в блогах або сайтах інших підприємств. Це сприяє зацікавленості споживача до товару;

д) для підтримки зворотного зв'язку особлива увага необхідна коментарям, які залишатимуть споживачі контенту. Публікації повинні бути такими, щоб аудиторія прагнула взаємодії через коментарі. Коментарі мають високу цінність в сучасній цифровізації, вони сприяють підвищенню видимості публікацій і сторінки в цілому, збільшуючи при цьому охоплення аудиторії. На отриманні коментарі потрібно швидко реагувати, щоб споживачі відчували свою важливість.

Існують деякі хитрощі для збільшення кількості коментарів, наприклад, інформація має податись дещо інтригуюче, щоб зацікавити користувача і він захотів залишити коментар. Цей підхід допоможе залучити більшу аудиторію та підвищити ефективність просування продукції бренду.

а) в соціальних мережах доволі швидко можна зібрати первинну інформацію про те, що саме думає споживач стосовно продукції і діяльності підприємства. Проведення соціологічних опитувань зазвичай проводиться на соціальних платформах. Їх можна проводити в вигляді анкети або всім відомій Google-формі, проте доцільним є проводити опитування в соціальній мережі через спеціальні функції. Користувачам цей варіант імпонує найбільше, бо можна одразу відповісти на те чи інше питання, не переходячи на іншу платформу. Щоб підвищити увагу аудиторії, запитання слід розміщувати на конкретних зображеннях, які відповідають концепції підприємства. На кожную відповідь клієнта має бути швидка реакція. Це надасть змогу підвищити імідж підприємства та ефективність збору даних.

б) візуалізація – це ключ для залучення аудиторії в соціальних мережах, таких, як Facebook і Instagram. Споживачі контенту насамперед звертають увагу на фото, відео, тобто візуальний контент і тільки потім – інформацію. Візуальний контент повинен захоплювати споживача, має викликати бажання повністю ознайомитись з публікацією. Яскраве, якісне, змістовне – таке зображення має містити публікація, воно мотивує користувача до взаємодії: залишити коментар, перейти за посиланням, відповісти на питання і в найкращому варіанті – здійснити замовлення на покупку. За допомогою цього підходу відбудеться підвищення охоплення в стрічці новин.

Інструмент «питання-відповідь» – є найефективнішим для підприємства, галуззю якого є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. За допомогою цієї методики побудувати взаємодію з аудиторією та інформувати її про продукцію та товари підприємства буде простіше. Запитання від споживачів можуть надходити в коментарях, приватних повідомленнях, по електронній пошті.

Підприємство зможе продемонструвати свої позитивні якості відповідаючи на запитання якісно і конкретно. Коли споживачі перед покупкою отримують відповіді на свої запитання, це підвищує вірогідність покупки. Також, підприємство зможе зрозуміти, що саме очікує від нього потенційний клієнт.

Не слід залишати без уваги месенджери, вони на сьогоднішній день є настільки популярними, що без них не обходиться жодна людина, яка користується смартфоном. Для існуючих клієнтів буде доцільно створити групу, наприклад в Viber або Telegram для розсилки смс-повідомлень, де клієнтів будуть повідомляти про акційні пропозиції, надходження нового товару або інші важливі події. Так, підприємство зі споживачами буде постійно на зв'язку і підтримуватиме контакт [29].

До цього списку можна додати розсилку смс-повідомлень по електронній адресі, це також вважається ефективним інструментом для підвищення

комунікації з клієнтом. Це дозволить встановлювати контакт зі споживачем в короткі терміни та отримувати зворотній зв'язок від нього.

Найбільшою перевагою у використанні таких розсилок є – простота, для цього не потрібні іт-спеціалісти та витрати бюджету підприємства. Запровадження такої стратегії дозволить підприємству посилити комунікацію та підвищити свою конкурентоспроможність.

За наведеним заходом можна і доцільно розрахувати витрати та ефективність впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А». Основні статті витрат наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А»

Перелік витрат	Сума, тис. грн.
1. Розробка SMM-стратегії (зовнішній фахівець)	8,0
2. Професійна фотозйомка товарів	6,0
3. Створення відеоконтенту	10,0
4. Щомісячна реклама у соцмережах (3 міс.)	15,0
5. Адміністрування сторінок, відповідь на коментарі	6,0
SEO-копірайтинг для постів	5,0
Разом	50,0

Ефективність впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Ефективність впровадження стратегії просування в соціальних мережах для ТОВ «РАДОНІТ-А»

Показник	Сума / розрахунок
1	2
Вартість впровадження стратегії просування в соціальних мережах	50,0 тис.грн.
Чистий дохід ТОВ «РАДОНІТ-А» за 2024 р.	41396,8 тис.грн.
Додатковий дохід (зростання 1,0%)	413,968 тис.грн.
Витрати на 1 грн. доходу	0,82 грн.
Додаткові витрати	$413,968 \times 0,82 \approx 339,45$ тис.грн.

Продовження таблиці 3.8

1	2
Додатковий прибуток	413,968 – 339,45 ≈ 74,52 тис.грн.
Термін окупності	50,0 / 74,52 ≈ 0,67 року або 0,67 × 12 місяців = 8,04 місяців, 0,04 × 30 днів ≈ 1,2 дня, тобто 8 місяців 1 день

Результати розрахунків свідчать про високу економічну доцільність елементів цифровізації у ТОВ «РАДОНІТ-А», зокрема:

а) створення корпоративного сайту вартістю 73,0 тис. грн забезпечить приріст чистого доходу на 2%, що відповідає додатковому прибутку в розмірі 149,02 тис. грн. Термін окупності цього проекту становить приблизно 5 місяців 27 днів, а індекс дохідності – 2,04, що свідчить про його високу ефективність;

б) Просування в соціальних мережах за допомогою цілеспрямованої SMM-стратегії обійдеться в 50,0 тис. грн. і дасть змогу збільшити дохід на 1%, що еквівалентно прибутку у 74,52 тис. грн. Термін окупності – 8 місяців 1 день, індекс дохідності – 1,49, що також підтверджує економічну доцільність заходу.

Таким чином, впровадження елементів цифровізації у ТОВ «РАДОНІТ-А» є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А» на ринку. Комплексне поєднання корпоративного сайту з активним просуванням у соціальних мережах дозволяє суттєво розширити клієнтську базу, сформувати позитивний імідж бренду, покращити зворотний зв'язок зі споживачами та, відповідно, збільшити фінансові показники товариства.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «РАДОНІТ-А» дало можливість узагальнити теоретичні підходи та на практиці проаналізувати стан підприємства. Теоретично встановлено, що конкурентоспроможність підприємства описується, як здатність ефективно конкурувати на ринку завдяки виробництву і реалізації конкурентоспроможної продукції. Кожен науковець трактує визначення «конкурентоспроможність» по різному: деякі співвідносять конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його товарів, інші – підкреслюють значення ефективності виробництва, стратегічного планування та впровадження нових технологій. Висновком теоретичного розділу – стало розуміння, що конкурентний потенціал підприємства формується на основі ресурсів, організаційних чинників та інновацій, а його оцінювання потребує системного підходу за окремими напрямками діяльності.

Практичне дослідження фінансового стану ТОВ «РАДОНІТ-А» засвідчило зростання операційних показників за звітний період. Так, у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції склав 41 397 тис. грн (у 2023 році – 36 590 тис. грн). В той самий час собівартість продукції також зросла, що призвело до зниження фінансового результату. Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році становив лише 509,6 тис. грн (2 149,5 тис. грн роком раніше), а чистий прибуток – 398,3 тис. грн (2023 рік – 1 762,6 тис. грн). Баланс свідчить про незначний ріст власного капіталу (до 4 683,7 тис. грн). Отже, фінансові висновки свідчать про стабільне зростання виручки.

Поточний рівень конкурентоспроможності ТОВ «РАДОНІТ-А» можна охарактеризувати як середній. Підприємство має сталу клієнтську базу й підвищує обсяги реалізації, це забезпечує певні переваги на ринку. Конкурентоспроможність компанії залежить від гнучкості та здатності швидко

адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі У регіональному ринковому середовищі, де присутні великі виробники будматеріалів і металообробки, ТОВ «РАДОНІТ-А» відстає за інноваційністю та впізнаваністю. Можна вважати, що підприємство поки що не досягло лідерських позицій у своєму сегменті через обмежений обсяг продукції і недостатнє впровадження сучасних технологій у виробництві та управлінні.

Серед основних проблем компанії – нестача фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток, висока собівартість продукції та залежність від банківського кредитування. Також, на підприємстві «РАДОНІТ-А» недостатньо відпрацьована маркетингова стратегія, а саме: слабка промоція, обмежений спектр цінових та збутових заходів. Узагальнивши, можна прийти до висновку, що компанії бракує інтегрованого управління конкурентним потенціалом, це, на жаль, призводить до зниження рентабельності. Внутрішні процеси й технологічна база перебувають на середньому рівні, а повільна цифровізація обмежує оперативність прийняття рішень.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства було розроблено комплекс заходів, а саме:

а) запровадження системи оцінювання конкурентного потенціалу, що ґрунтується на поетапній оцінці, і дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товариства, з метою зміцнення конкурентних переваг ТОВ «РАДОНІТ-А»;

б) впровадження елементів цифровізації, з метою підвищення конкурентоспроможності товариства.

Запропоновані заходи дозволять покращити управління конкурентоспроможністю ТОВ «РАДОНІТ-А».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабаченко Л. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – №3 (19). – С.45-51. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625>.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод – Київ : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
3. Башук Г. О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г. О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102-106.
4. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, А. А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15.
5. Бондарчук О. М. Моделювання показників ефективності діяльності підприємства в системі управління витратами : навчальний посібник / О. М. Бондарчук, Б. Ю. Голобородько // Economics Bulletin, 2015. – №1. – С. 150-56.
6. Бочко В. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств : навчальний посібник [Електронний ресурс] / В. О. Бочко, Г. О. Селезньова – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/>.
7. Герасимова, В. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. О. Герасимова, Е.О. Резанов // Економічний простір. – 2020 – № 154. – С. 93-97. – Режим доступу: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>.
8. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / І. О. Геращенко, О. О. Шмадченко // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2015. – Вип. 50. – С. 297-301.

9. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – 2007. – № 1 (27). – С. 12–15.
10. Кіщак І. Т. SWOT-аналіз як інструмент розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок / І. Т. Кіщак, С. П. Шевчук, В. М. Дьоміна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 542-548.
11. Гринь В. І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств / В. І. Гринь // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 87-92.
12. Гринько Т. В. Стратегічні аспекти управління прибутковістю підприємства / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, Д. М. Бостинчук // The scientific heritage. – 2023. – № 105 (105). – С. 28-31.
13. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – №1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
15. Дубенко О. О. Вимір і оцінка конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 / О. О. Дубенко. – Одеса, , 2005. – 19 с.
16. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 9. – С. 106-114.
17. Заборовський В. П. Основи маркетингу: посібник / В. П. Заборовський. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2002. – 153 с.
18. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.

19. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04 / І. М. Кирчата. – Маріуполь, 2007. – 20 с.
20. Кравчук Г. В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами / Г. В. Кравчук. – Київ : Національний авіаційний університет, 2006. – 286 с.
21. Липчук В. В. Маркетинг : основи теорії та практики : навчальний посібник / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 288 с.
22. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Пастухова // Ефективна економіка. – 2012. – № – 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>.
23. Радченко О. П. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві [Електронний ресурс] / П. О. Радченко, Г. Ю. Білоног // Ефективна економіка. – 2018. – № – 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_29.
24. Русс Д. А. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку / Д. А. Русс, С. К. Кучеренко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – №. 7. – С. 97-103.
25. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
26. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
27. Терлецька Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства : навчальний посібник // Ю. Терлецька // Молодий вчений. – 2022. – №. 1 (101). – С. – 242-245.
28. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2016. – №10. – С. 59-61.

29. Хацер М. В. Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії / М. В. Хацер, К. В. Булгакова // Management and entrepreneurship : trends of development. – 2022. – № 3 (21). – С. 45-52.

30. Чернишова О.Б. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О.Б. Чернишова. – Одеса, 2009. – 21 с.

31. Шевчук Н. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції / Н. Шевчук, О. Сербін // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2020. – №. 25. – С. 84-89.

32. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету Львівська політехніка. – 2017. – № 14 (594). – С. 357-360.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Юлія ПАСТУХОВА

Факультет управління, адміністрування
та туризму, 5 курс, група МНз-20-1

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.

05. 06. 2025

дата



підпис