

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження конкурентоспроможності підприємства, на
прикладі ТОВ «Простір-Т»

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Руденький О.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
 Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
 « » 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Руденькому Олександру Павловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження конкурентоспроможності підприємства, на прикладі ТОВ «Простір-Т»

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 08 » вересня 2025 року № 4/7-798

2. Термін подання студентом завершеної роботи: 8 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, статут, організаційна структура управління, штатний розпис, матеріали досліджень автора.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Простір-Т» та його конкурентоспроможності.

Розділ 3. Розроблення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (із точним зазначенням слайдів)

1. Порівняльна характеристика стратегічних інструментів аналіз конкурентоспроможності.

2. Результати розширеного PESTG-аналізу діяльності ТОВ «Простір-Т». 3. Інформація про основних конкурентів ТОВ «Простір-Т». 4. Інформація про основних споживачів продукції ТОВ «Простір-Т» та їх характеристики. 5. Результати оцінювання ефективності структури активів ТОВ «Простір-Т» та динаміки їх зміни. 6. Результати оцінювання ефективності структури пасивів ТОВ «Простір-Т» та динаміки їх зміни. 7. SWOT-аналіз ТОВ «Простір-Т» із позиції забезпечення його конкурентоспроможності. 8. Розрахункові обсяги можливих витрат для запропонованих проєктних рішень підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т». 9. Вихідні дані для оцінювання доцільності реалізації проєктних рішень.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 9 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства	Вересень 2025	Виконано
1.1	Сутність, роль та значення конкурентоспроможності підприємства	Вересень 2025	Виконано
1.2	Фактори формування конкурентоспроможності підприємства	Вересень 2025	Виконано
1.3	Методи, моделі та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Вересень 2025	Виконано
2	Аналіз діяльності ТОВ «Простір -Т» та його конкурентоспроможності	Жовтень 2025	Виконано
2.1	Загальна характеристика підприємства, аналіз його зовнішнього середовища	Жовтень 2025	Виконано
2.2	Аналіз показників фінансово-господарської діяльності та використання ресурсів	Жовтень 2025	Виконано
2.3	Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»	Жовтень 2025	Виконано
3	Розроблення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства	Листопад 2025	Виконано
3.1	Створення онлайн-екосистеми продажу та просування продукції ТОВ «Простір-Т»	Листопад 2025	Виконано
3.2	Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» шляхом впровадження енергоефективних технологій	Листопад 2025	Виконано
3.3	Сертифікація виробництва відповідно до стандартів НАССР	Листопад 2025	Виконано
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Листопад 2025	Виконано
4.1	Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Простір-Т»	Листопад 2025	Виконано
4.2	Аналіз стійкості роботи ТОВ «Простір-Т» під час НС воєнного часу	Листопад – грудень 2025	Виконано
	Висновки та пропозиції	Листопад – грудень 2025	Виконано
	Бібліографія	Грудень 2025	Виконано

Студент

Руденький О.П.

Керівник роботи

Сороківська О.А.

АНОТАЦІЯ

Руденький О.П. Дослідження конкурентоспроможності підприємства, на прикладі ТОВ «Простір-Т».

Кваліфікаційна робота магістра: 92 сторінки, 2 рисунки, 22 таблиці, 30 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємств із торгівлі та переробки сільськогосподарської продукції.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Методи дослідження – систематизація даних, логічний аналіз, графічний метод, структурно-функціональний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, економічне моделювання та прогнозування.

Розроблені рекомендації спрямовані на створення онлайн-екосистеми продажу та просування продукції ТОВ «Простір-Т», підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» шляхом впровадження енергоефективних технологій, розроблення заходів для сертифікації виробництва відповідно до стандартів НАССР.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Простір-Т» та використані іншими суб'єктами господарювання для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фінансово-господарська діяльність, онлайн-екосистема, енергоефективні технології, стандарти НАССР.

SUMMARY

Rudenkyi O.P. Research on the Competitiveness of an Enterprise (LLC “Prostir-T” as a case of study)

Master Paper: 92 pages, 2 figures, 22 tables, 30 references.

The object of research – the process of managing the development of information and communication technologies in the medical field.

The object of research is the process of managing enterprise competitiveness.

The subject of research is the theoretical and applied principles of managing the competitiveness of enterprises engaged in the trade and processing of agricultural products.

The aim of the master’s qualification thesis is to examine the theoretical foundations and practical aspects of enhancing the competitiveness of business entities.

The research methods – data systematization, logical analysis, graphical method, structural and functional analysis, SWOT analysis, expert evaluation method, economic modelling and forecasting.

The developed recommendations are aimed at creating an online ecosystem for selling and promoting the products of LLC “Prostir-T”, increasing the company’s competitiveness through the implementation of energy-efficient technologies, and developing measures for production certification in accordance with HACCP standards.

The research results can be implemented in the activities of LLC “Prostir-T” and used by other business entities to improve management effectiveness.

Keywords: competitiveness, financial and economic activity, online ecosystem, energy-efficient technologies, HACCP standards.

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства	10
1.1 Сутність, роль та значення конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства	17
1.3 Методи, моделі та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	21
Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Простір -Т» та його конкурентоспроможності	30
2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз його зовнішнього середовища.....	30
2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності та використання ресурсів.....	42
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»..	48
Розділ 3. Розроблення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	53
3.1 Створення онлайн-екосистеми продажу та просування продукції ТОВ «Простір-Т»	53
3.2 Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» шляхом впровадження енергоефективних технологій.....	66
3.3 Сертифікація виробництва відповідно до стандартів НАССР....	72
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	79
4.1 Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Простір-Т».....	79
4.2 Аналіз стійкості роботи ТОВ «Простір-Т» під час НС воєнного часу	83

Висновки та пропозиції	87
Бібліографія	89

ВСТУП

Дослідження конкурентоспроможності підприємства є особливо актуальним в умовах динамічного розвитку ринкової економіки та постійного посилення конкуренції. Воно дає змогу глибше зрозуміти чинники, що визначають успіх суб'єктів господарювання, та виявити можливості для їхнього стратегічного зростання. Аналіз конкурентоспроможності сприяє ефективному використанню ресурсів, упровадженню інновацій та підвищенню якості продукції й послуг. Актуальність теми також зумовлена потребою адаптації підприємств до нових технологічних, економічних і соціальних викликів. Отримані результати дослідження можуть стати основою для розроблення дієвих управлінських рішень, які забезпечать стійкі конкурентні переваги на ринку.

Саме тому метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- виокремити сутність, роль та значення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз методів, моделей та інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан і особливості діяльності ТОВ «Простір -Т» та його конкурентоспроможності;
- провести розроблення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати доцільність створення онлайн-екосистеми продажу та просування продукції ТОВ «Простір-Т»;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» шляхом впровадження енергоефективних технологій;
- запропонувати практичні кроки реалізації процесу сертифікації виробництва відповідно до стандартів НАССР.

Об’єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємств із торгівлі та переробки сільськогосподарської продукції.

Базу дослідження сформовано на основі широкого кола інформаційних джерел, серед яких наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані державної статистики та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність товариств з обмеженою відповідальністю. Дослідження спирається також на звітні матеріали та аналітичні показники досліджуваного суб’єкта господарювання, а доповнюють їх рецензовані статті з наукових і фахових видань. Власні спостереження й результати досліджень, проведених автором, слугують додатковим емпіричним підґрунтям для комплексного оцінювання діяльності ТОВ «Простір-Т».

За темою кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези доповіді у матеріалах IV Міжнародної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBuTS 2025)», яка проходила 4 – 5 грудня 2025 року у м. Тернопіль.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення конкурентоспроможності підприємства

Питання конкурентоспроможності підприємства сьогодні є одним із ключових напрямів дослідження в економічній науці, і його актуальність пояснюється низкою економічних, технологічних, соціальних та політичних чинників. Сучасні підприємства діють у середовищі, де конкуренція виходить далеко за межі національних кордонів. Лібералізація торгівлі, інтеграційні процеси, розширення світових ланцюгів доданої вартості призводять до того, що навіть локальні виробники змушені змагатися з іноземними компаніями, часто технологічно більш розвиненими та фінансово потужними. Це робить питання забезпечення конкурентоспроможності надзвичайно важливим для збереження ринкових позицій.

Швидкий розвиток цифрових технологій (автоматизація виробництва, електронна комерція, big data, штучний інтелект) радикально змінює бізнес-моделі та інструменти конкуренції. Підприємства, які вчасно впроваджують інновації, отримують значну перевагу, тоді як відставання у технологічному розвитку часто призводить до втрати частки ринку. Саме тому науковці — як вітчизняні, так і зарубіжні — активно досліджують роль цифровізації, інноваційного менеджменту та гнучких організаційних структур у забезпеченні конкурентних переваг.

В умовах воєнного стану в Україні, глобальних економічних криз, енергетичних і логістичних шоків підприємства стикаються з непередбачуваними змінами попиту, зростанням витрат і перебоями у постачанні сировини. У таких умовах саме конкурентоспроможність — тобто здатність швидко адаптуватися, зберігати ринкові позиції та знаходити нові джерела розвитку — стає критичним фактором виживання.

Сучасний споживач є більш поінформованим, вимогливим та орієнтованим на цінності: якість, екологічність, етичність виробництва. Це створює нові параметри конкуренції, де важливими є не лише ціна та якість, а й брендова репутація, корпоративна соціальна відповідальність та інноваційні маркетингові підходи.

У наукових працях українських дослідників (Бочко, Кожушко, Сафонік, Сапотницька) питання конкурентоспроможності розглядається через призму адаптації до викликів воєнного часу, цифрової трансформації та взаємодії з локальними ринками. Зарубіжні науковці (Ciampi, van de Wetering, Luo) більше зосереджені на теоретичних моделях, методах оцінки, а також на ролі ІТ-інфраструктури та динамічних здібностей у формуванні конкурентних переваг. Поєднання цих підходів формує комплексне бачення проблеми — від фундаментальних концепцій до прикладних інструментів.

Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [1] у своєму дослідженні розглядають різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, включаючи ресурсний, процесний та результативний підходи. Автори наголошують, що конкурентоспроможність – це не лише здатність випереджати конкурентів за окремими показниками, а й комплексна властивість, яка поєднує внутрішні можливості підприємства з його адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між конкурентоспроможністю продукції та загальною конкурентоспроможністю підприємства.

Гончаров Ю. В., Куппер О. П. [2] пропонують концептуальну модель сталої конкурентної переваги підприємства, яка поєднує елементи стратегічного менеджменту та інноваційної діяльності. У їх роботі визначено, що довготривала конкурентоспроможність можлива лише за умови постійного оновлення компетенцій, інвестицій у інновації та формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів. Сафонік Н. [3] досліджує вплив цифровізації на стратегічні орієнтири розвитку підприємств. Автор обґрунтовує твердження, що цифрові технології, такі як CRM-системи, автоматизація логістики та big data-

аналітика, стають ключовими драйверами конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. [4] розглядають стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Основні акценти зроблено на адаптації логістики, гнучкому плануванні виробництва та формуванні партнерських мереж. Автори наголошують, що швидке реагування на зміни макросередовища — критично важлива компетенція для збереження конкурентних позицій. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. [5] аналізують роль цифровізації у зміцненні конкурентних позицій підприємства. Визначено, що впровадження автоматизованих систем управління, електронної комерції та онлайн-маркетингу суттєво розширює ринки збуту та оптимізує витрати.

Васильців Т. Г., Зайченко В. В., Лупак Л. Р. [6] досліджують конкурентоспроможність у сфері HoReCa, але їхні висновки універсальні для агропродовольчих підприємств. Наголошено на важливості планування асортименту, гнучкості цінової політики та впровадженні програм лояльності для різних категорій клієнтів. Гринів Н. Т., Равликовська А. А. [7] присвячують свою працю дослідженням відновлення логістичних ланцюгів у воєнний час. Автори пропонують алгоритм реконструкції логістики з урахуванням обмежень транспорту та перебоїв у постачанні, що є важливим для забезпечення стабільності бізнесу.

Пешко М., Завербний А. [8] аналізують зміни у глобальних і локальних ланцюгах постачання під впливом війни та економічної нестабільності. Запропоновано рекомендації щодо диверсифікації постачальників і зменшення залежності від окремих логістичних вузлів. Ciampi F., Faraoni M. та ін. [9] проводять комплексний огляд літератури щодо впливу цифровізації на організаційну гнучкість. Показано, що поєднання цифрових технологій із розвитком гнучких бізнес-процесів підвищує здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових змін і зберігати конкурентоспроможність.

Van de Wetering R., Mikalef P., Pateli A. [10] здійснюють дослідження стратегічного вирівнювання IT-інфраструктури з бізнес-цілями. Автори наголошують, що узгодження технологічних можливостей з корпоративною стратегією посилює динамічні здібності підприємства та сприяє сталим конкурентним перевагам. Kuzmenko O., Korol S. та ін. [11] проводять порівняльний аналіз інноваційного розвитку України та країн ЄС із застосуванням нейронних мереж. Показано, що рівень інновацій безпосередньо корелює з конкурентоспроможністю національної економіки та підприємств.

Лuo Y., Child J. [12] на основі теоретичної моделі «Composition-Based View» пояснює, як підприємства, які не мають значних стратегічних активів, можуть зростати завдяки комбінуванню доступних ресурсів, адаптації технологій і швидкому виходу на ринок. Модель особливо актуальна для малого та середнього бізнесу.

На основі проведеного огляду публікацій вітчизняних та іноземних науковців складемо логічну матрицю літературних джерел (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Логічна матриця за результатами огляду літературних джерел за тематикою дослідження конкурентоспроможності підприємства¹

№	Джерело	Мета дослідження	Методи	Ключові висновки
1	2	3	4	5
1	Бочко О. Ю., Кожушко П. І. (2024)	Визначити сутність та види конкурентоспроможності підприємства	Аналіз літератури, порівняльний підхід	Конкурентоспроможність – комплексна характеристика, що об'єднує внутрішні ресурси та адаптивність до ринку
2	Гончаров Ю. В., Куппер О. П. (2023)	Створити концептуальну модель сталої конкурентної переваги	Моделювання, системний аналіз	Стійкі переваги формуються через постійне оновлення компетенцій та інновацій
3	Сафонік Н. (2024)	Дослідити вплив цифровізації на конкурентоспроможність	Огляд літератури, аналіз кейсів	Цифрові технології (CRM, big data) – ключові драйвери конкурентних переваг

¹ Систематизовано автором.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
4	Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. (2023)	Розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності під час війни	SWOT-аналіз, експертне оцінювання	Гнучке планування та партнерські мережі зменшують ризики втрати позицій
5	Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. (2023)	Оцінити вплив цифровізації на бізнес-процеси	Контент-аналіз, аналіз практичних прикладів	Автоматизація та онлайн-маркетинг розширюють ринки збуту та знижують витрати
6	Васильців Т. Г., Зайченко В. В., Лупак Л. Р. (2023)	Визначити фактори конкурентоспроможності у сфері HoReCa	Анкетування, аналіз ринку	Планування асортименту та програми лояльності підвищують привабливість для клієнтів
7	Гринів Н. Т., Равликовська А. А. (2022)	Запропонувати рішення для відновлення логістики у кризових умовах	Алгоритмічне моделювання, експертні інтерв'ю	Реконструкція логістики з урахуванням обмежень забезпечує стабільність поставок
8	Пешко М., Завербний А. (2022)	Оцінити зміни у ланцюгах постачання під впливом війни	Порівняльний аналіз, аналіз ризиків	Диверсифікація постачальників та скорочення залежності від окремих вузлів зменшують вразливість
9	Ciampi F., Faraoni M. та ін. (2021)	Вивчити вплив цифровізації на гнучкість організацій	Систематичний огляд літератури	Поєднання цифровізації та гнучких процесів підвищує адаптивність і конкурентоспроможність
10	Van de Wetering R., Mikalef P., Pateli A. (2021)	Дослідити вплив ІТ-стратегії на динамічні здібності підприємства	Емпіричне дослідження, структурне моделювання	Узгодження ІТ та бізнес-цілей посилює конкурентні переваги
11	Kuzmenko O., Korol S. та ін. (2024)	Порівняти інноваційний розвиток України та ЄС	Нейронні мережі, статистичний аналіз	Інновації на пряму корелюють із рівнем конкурентоспроможності економіки та підприємств
12	Luo Y., Child J. (2015)	Пояснити зростання підприємств без значних стратегічних активів	Теоретичне моделювання	Модель Composition-Based View показує, як використання доступних ресурсів і адаптація технологій забезпечують розвиток

Актуальність дослідження конкурентоспроможності зумовлена тим, що в умовах високої турбулентності ринкового середовища підприємства змушені не

просто боротися за частку ринку, а постійно оновлювати власну стратегію, технології та підходи до клієнтів. Це вимагає нових наукових рішень, міждисциплінарних досліджень і практичних рекомендацій, які допоможуть бізнесу залишатися життєздатним і конкурентним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність можна розглядати на різних рівнях – від окремого товару чи послуги до національної економіки в цілому. Кожен із цих рівнів має власну специфіку, але всі вони тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Конкурентоспроможність продукції відображає здатність конкретного товару чи послуги задовольняти потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів. Вона залежить від якості та функціональності, ціни та співвідношення «ціна–якість», зовнішнього вигляду, інноваційності та ефективності маркетингового позиціонування. Вирішальну роль відіграють і нематеріальні чинники – бренд, репутація виробника, рівень сервісу. Якщо товар поєднує високу якість із доступною ціною та відповідає очікуванням споживача, він здатен успішно конкурувати навіть у насиченому ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, яка показує його здатність стабільно випереджати суперників за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучкої організації бізнес-процесів. Вона базується на виробничо-технологічному потенціалі, фінансовій стійкості, професіоналізмі персоналу, якості маркетингової політики та інноваційній активності. Підприємство, яке здатне швидко адаптуватися до змін ринку, підтримувати конкурентоспроможність продукції та ефективно працювати з клієнтами, має значно більше шансів зберегти й зміцнити свої позиції.

Конкурентоспроможність галузі відображає можливість певного сектора економіки утримувати або збільшувати частку на внутрішньому та зовнішньому ринках, залучати інвестиції та впроваджувати нові технології. Її рівень визначається станом технологічної бази, характером конкурентного середовища, доступом до ресурсів, державною політикою та рівнем попиту на продукцію

галузі. Галузь, яка поєднує високотехнологічне виробництво, інноваційний розвиток і конкурентне ціноутворення, стає локомотивом економічного зростання.

Конкурентоспроможність національної економіки відображає здатність країни забезпечувати стабільний розвиток, високу продуктивність праці та гідний рівень життя населення, ефективно інтегруючись у світові економічні процеси. Вона вимірюється за допомогою міжнародних індексів і залежить від якості інституцій, інфраструктури, системи освіти, рівня інновацій, макроекономічної стабільності та інвестиційної привабливості. Економіка, яка поєднує конкурентоспроможні галузі та сприятливе бізнес-середовище, має більше можливостей для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

Усі ці рівні конкурентоспроможності взаємопов'язані. Висока якість і конкурентоспроможність продукції підсилює позиції підприємства, успішні підприємства зміцнюють галузь, а розвинені й інноваційні галузі формують конкурентоспроможну національну економіку. Таким чином, робота над підвищенням конкурентоспроможності на будь-якому рівні позитивно відбивається на всій економічній системі.

Конкурентоспроможність відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки дозволяє йому утримувати та розширювати частку ринку, стабільно отримувати прибуток і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона формує основу для довгострокового зростання, сприяє впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню репутації бренду. Високий рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на ринкову вартість підприємства, оскільки робить його більш привабливим для інвесторів, підвищує капіталізацію та забезпечує стійкі конкурентні переваги, що підтримують фінансову стабільність і перспективи розвитку в майбутньому.

1.2 Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, взаємодія яких визначає його здатність успішно функціонувати на ринку та утримувати конкурентні переваги. Внутрішні фактори охоплюють усі елементи внутрішнього середовища, які залежать від управлінських рішень і організаційної культури. Одним із ключових чинників є якість продукції або послуг, що визначає рівень задоволеності споживачів і репутацію підприємства. Значний вплив має рівень технологічного оснащення, адже сучасне обладнання та інноваційні технології забезпечують високу продуктивність, зниження собівартості та ефективність виробничих процесів. Важливу роль відіграє кадровий потенціал, що включає професійну компетентність, кваліфікацію та мотивацію працівників, оскільки саме людський ресурс здатний впроваджувати інновації та підвищувати якість роботи.

Не менш вагомим чинником є фінансовий стан підприємства, який визначає можливість інвестувати у розвиток, модернізацію та маркетингові заходи. Ефективна організаційна структура й система управління забезпечують швидке реагування на зміни ринкових умов та адаптацію до нових викликів. Корпоративна культура формує цінності та норми поведінки, сприяє командній роботі та підвищенню продуктивності. Здатність до інновацій — постійний пошук нових рішень і вдосконалення процесів — допомагає утримувати конкурентні переваги та зміцнювати ринкові позиції.

Зовнішні фактори визначають середовище, у якому діє підприємство, і не можуть бути повністю контрольовані керівництвом. До них належать загальний стан економіки, рівень інфляції, стабільність національної валюти, доступність фінансових ресурсів і динаміка розвитку галузі. Значний вплив має законодавче середовище — податкова система, регуляторні вимоги, стандарти якості та правила сертифікації. Соціально-демографічні умови, рівень доходів населення, структура споживчого попиту та культурні традиції визначають очікування споживачів і формують параметри цільового ринку. Технологічні зміни, нові

виробничі процеси та цифрові рішення можуть відкривати нові можливості або створювати ризики для бізнесу.

Геополітична ситуація, умови міжнародної торгівлі та інтеграція у світову економіку впливають на доступ до ресурсів, партнерів і нових ринків збуту. Екологічні та природні чинники, особливо для ресурсозалежних підприємств, формують додаткові обмеження або напрями розвитку. Поведінка конкурентів, постачальників і споживачів, а також глобальні ринкові тенденції визначають, наскільки гнучко й ефективно підприємство зможе реагувати на зовнішні виклики.

Узгоджене врахування внутрішніх і зовнішніх факторів дає змогу підприємству своєчасно адаптувати стратегію, використовувати можливості ринку та мінімізувати ризики, що є запорукою його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Систематизуємо фактори зовнішнього та внутрішнього впливу у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства²

Тип факторів	Фактор	Характеристика впливу
1	2	3
Внутрішні	Якість продукції	Визначає рівень задоволеності споживачів і репутацію підприємства.
	Технологічне оснащення	Забезпечує продуктивність і зниження собівартості виробництва.
	Кадровий потенціал	Впливає на якість виконання завдань та впровадження інновацій.
	Фінансовий стан	Визначає можливості інвестування та розвитку підприємства.
	Організаційна структура	Забезпечує ефективність управління та швидкість адаптації.
	Корпоративна культура	Формує цінності й норми поведінки у колективі.
	Інноваційний потенціал	Дозволяє створювати нові продукти й удосконалювати процеси.
Зовнішні	Стан економіки	Формує загальні економічні умови функціонування бізнесу.

² Складено автором за даними [1-8].

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Зовнішні	Законодавче середовище	Встановлює правила та обмеження для діяльності.
	Соціально-демографічні умови	Визначає попит, потреби та очікування споживачів.
	Технологічні зміни	Створює нові можливості або загрози для підприємства.
	Геополітичні умови	Впливає на доступ до ресурсів і ринків збуту.
	Екологічні чинники	Формує додаткові обмеження або напрями розвитку.
	Конкурентне середовище	Визначає рівень конкуренції та поведінку учасників ринку.

Комплекс факторів конкурентоспроможності підприємства охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, взаємодія яких визначає його позиції на ринку. Внутрішні фактори, зокрема якість продукції, рівень технологічного оснащення, кадровий потенціал, фінансовий стан, організаційна структура, корпоративна культура та інноваційний потенціал, безпосередньо залежать від управлінських рішень і визначають ефективність діяльності. Зовнішні фактори – економічні, законодавчі, соціально-демографічні, технологічні, геополітичні, екологічні та конкурентні умови — формують середовище функціонування підприємства та впливають на його можливості й ризики. Збалансоване врахування обох груп факторів є ключовим для досягнення стійкої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства за ступенем впливу, контрольованістю та тривалістю дії дозволяє глибше зрозуміти природу впливу різних елементів на здатність підприємства конкурувати на ринку (рис. 1.1).

За ступенем впливу фактори поділяються на сильні, середні та слабкі. Сильні фактори формують основні конкурентні переваги підприємства. Вони мають визначальний вплив на позиції компанії на ринку. Це, наприклад, унікальні технології, високий рівень інновацій, ефективна бізнес-модель або сильний бренд. Середні фактори мають помірний вплив і зазвичай підсилюють

або послаблюють дію сильних чинників, не визначаючи її повністю. До таких можна віднести організаційну структуру, рівень логістики або кваліфікацію персоналу. Слабкі фактори не мають значного впливу на загальну конкурентоспроможність, однак у сукупності з іншими чинниками можуть відігравати додаткову роль. Прикладом може бути дизайн упаковки продукції або рівень комфортності офісу.



Рисунок 1.1 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства за ступенем впливу, контролюваністю та тривалістю дії³

За контролюваністю розрізняють внутрішні і зовнішні фактори. Внутрішні фактори безпосередньо залежать від управлінських рішень підприємства і можуть змінюватися в межах його діяльності. Це якість продукції, структура витрат, рівень мотивації працівників, ефективність виробництва, маркетингові стратегії тощо. Управління цими факторами дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової ситуації і впливати на свою

³ Сформовано автором.

конкурентоспроможність. Натомість зовнішні фактори не піддаються прямому контролю з боку підприємства. До них належать економічна ситуація в країні, законодавчі зміни, політична стабільність, дії конкурентів, зміна споживчих вподобань, технологічні прориви або коливання валютних курсів. Підприємство може лише адаптуватися до зовнішніх умов, передбачати їх розвиток і будувати стратегії відповідного реагування.

За тривалістю дії фактори поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Короткострокові фактори мають обмежений за часом вплив, зазвичай протягом кількох місяців або до одного року. Це можуть бути сезонні коливання попиту, короткострокові маркетингові акції чи тимчасові зміни у вартості ресурсів. Середньострокові фактори впливають на конкурентоспроможність у межах 1–3 років і включають оновлення обладнання, зміни в кадровому складі, середньострокові договори з постачальниками чи партнерами. Довгострокові фактори діють понад три роки і формують стратегічну основу конкурентоспроможності. Це, зокрема, брендова репутація, інвестиції в інновації, розвиток корпоративної культури, формування лояльної клієнтської бази чи створення нових ринків.

Комплексний підхід до аналізу факторів за цими трьома ознаками дає змогу не лише оцінити поточний стан конкурентоспроможності підприємства, а й ефективно планувати його розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

1.3 Методи, моделі та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом стратегічного управління, адже вона дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позиції на ринку та сформулювати напрямки подальшого розвитку. У науковій та практичній літературі традиційно виділяють кілька класичних методів оцінювання, серед яких найбільш поширеними є порівняльний, рейтинговий та інтегральний (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика трьох класичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства⁴

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Порівняльний	Зіставлення показників підприємства з конкурентами або галузевими стандартами	Простота, наочність, можливість швидко виявити сильні й слабкі сторони, ефективність у бенчмаркінгу	Суб'єктивність вибору критеріїв і конкурентів, обмежена комплексність	Використовується для виявлення конкурентних переваг і слабких сторін
Рейтинговий	Ранжування підприємств за бальною оцінкою системи показників	Комплексність, зручність інтерпретації, наочність, можливість визначення місця серед конкурентів	Суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів, можливе спрощення складних процесів	Застосовується для побудови конкурентних рейтингів і позиціонування
Інтегральний	Узагальнення системи показників у єдиний інтегральний індекс	Комплексність, висока об'єктивність, зручність для порівняння підприємств, стратегічна інформативність	Складність відбору критеріїв і визначення ваг, залежність від методики нормування	Доцільний для стратегічного аналізу і прогнозування конкурентних позицій

Порівняльний метод передбачає зіставлення діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або з галузевими стандартами. Для цього аналізуються ключові параметри, що найбільш повно відображають конкурентні переваги, серед яких виділяють ціну та якість продукції, рівень витрат, прибутковість, продуктивність праці, частку ринку. На основі такого аналізу виявляються сильні та слабкі сторони компанії, що дозволяє визначити перспективні напрями удосконалення діяльності. Метод є простим у застосуванні, забезпечує наочність результатів і використовується для бенчмаркінгу. Проте його обмеженням є суб'єктивність під час відбору критеріїв та вибору конкурентів для порівняння.

⁴ Складено автором.

Рейтинговий метод ґрунтується на формуванні системи показників, які оцінюються за визначеною шкалою. Кожне підприємство отримує відповідні бали, після чого здійснюється їх підсумовування та ранжування компаній у вигляді рейтингу. Це забезпечує зручність інтерпретації результатів, дозволяє комплексно врахувати різні аспекти діяльності підприємства та чітко визначити його місце серед конкурентів. Перевагою методу є його наочність та універсальність, однак недоліком виступає залежність від суб'єктивного визначення вагових коефіцієнтів та можливе надмірне спрощення складних процесів, що не завжди адекватно відображає реальний стан конкурентних позицій.

Інтегральний метод полягає у зведенні системи різнопланових показників до єдиного інтегрального індексу, який комплексно характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього обирається набір критеріїв, які нормуються та зважуються відповідно до їх значущості, після чого розраховується загальна оцінка. Такий підхід дозволяє узагальнено й об'єктивно порівнювати підприємства між собою, визначати ринкових лідерів та прогнозувати їхні перспективи. Його основною перевагою є комплексність та високий рівень об'єктивності, проте слабким місцем виступає складність відбору релевантних критеріїв та точного визначення вагових коефіцієнтів, що може впливати на достовірність результатів.

Узагальнюючи, варто зазначити, що класичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають як переваги, так і обмеження, тому їх доцільно використовувати у поєднанні. Це дозволяє сформувати більш цілісне уявлення про конкурентні позиції компанії, забезпечити об'єктивність оцінювання та підвищити ефективність стратегічного управління.

Окрім класичних методів доцільно виділити стратегічні інструменти аналізу конкурентоспроможності підприємства. До них відносимо SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз та модель п'яти сил М. Портера (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика стратегічних інструментів аналізу конкурентоспроможності підприємства⁵

Інструмент	Сутність	Основна мета	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз	Формування стратегічних орієнтирів шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів	Простота, універсальність, комплексність, можливість поєднання кількісних і якісних характеристик	Суб'єктивність оцінок, залежність від компетентності аналітиків	Використовується для визначення стратегічних альтернатив і формування базових стратегій
PEST-аналіз	Дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Виявлення макротенденцій і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства	Системність, орієнтація на довгострокову перспективу, виявлення трендів	Не враховує внутрішніх факторів, потребує постійного оновлення даних	Доцільний для стратегічного планування та аналізу середовища на етапі формування стратегії
GAP-аналіз	Визначення розриву між фактичними та цільовими показниками діяльності	Виявлення причин відхилень і пошук шляхів підвищення ефективності	Чітка діагностика проблем, орієнтація на досягнення цілей, виявлення резервів розвитку	Вимагає точних даних, зосереджується переважно на внутрішньому середовищі	Використовується для контролю досягнення стратегічних цілей та корекції планів
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкурентного середовища через оцінку сили конкурентів, постачальників, споживачів і загроз з боку нових учасників та товарів-замінників	Визначення інтенсивності конкуренції та привабливості галузі	Глибокий аналіз галузі, виявлення факторів тиску, можливість побудови конкурентних стратегій	Орієнтована лише на галузевий рівень, не враховує динамічні зміни середовища	Доцільна для оцінки привабливості галузі та формування стратегії конкурентної поведінки

⁵ Складено автором.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Його сутність полягає у виявленні сильних сторін (Strengths) та слабких сторін (Weaknesses) організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що формуються у зовнішньому середовищі. Сильні сторони визначають ключові конкурентні переваги підприємства, слабкі сторони – його внутрішні проблеми чи обмеження. Можливості відображають перспективи розвитку, які відкриваються на ринку, тоді як загрози демонструють зовнішні ризики та небезпеки. SWOT-аналіз дозволяє сформувати стратегічні орієнтири розвитку, поєднуючи внутрішні ресурси з умовами зовнішнього середовища, та є ефективним інструментом для визначення стратегічних альтернатив.

PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства і дає змогу систематизувати вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів на його діяльність. Політичні чинники охоплюють державне регулювання, законодавчі вимоги та політичну стабільність. Економічні відображають стан економіки, рівень інфляції, процентні ставки, валютні коливання, купівельну спроможність населення. Соціальні включають демографічні тенденції, зміни у стилі життя, цінності та очікування споживачів. Технологічні фактори характеризують інноваційні процеси, розвиток науково-технічного прогресу та швидкість впровадження нових технологій. Завдяки цьому аналізу підприємство може виявити ключові тенденції у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на виклики та формувати довгострокові конкурентні стратегії.

GAP-аналіз (аналіз розривів) спрямований на виявлення відхилень між фактичними результатами діяльності підприємства та бажаними або цільовими показниками. Його головна мета полягає у визначенні того, які ресурси, управлінські рішення чи стратегічні дії необхідні для подолання наявного розриву між теперішнім і бажаним станом. Цей інструмент дозволяє

підприємству оцінити, наскільки ефективно воно рухається до поставлених стратегічних цілей, і визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. GAP-аналіз є особливо корисним для виявлення невикористаного потенціалу, пошуку резервів зростання та розроблення заходів з оптимізації бізнес-процесів.

Модель п'яти сил М. Портера розглядає конкурентне середовище підприємства через призму впливу п'яти ключових сил, які формують інтенсивність конкуренції в галузі. До них належать загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів та рівень суперництва між існуючими конкурентами. Високий рівень загрози з боку кожної з цих сил зменшує можливості підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг, тоді як їх послаблення створює додаткові можливості. Використання моделі Портера дозволяє визначити структуру галузі, оцінити рівень конкурентного тиску та вибудувати ефективну стратегію для посилення позицій на ринку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що кожен із цих стратегічних інструментів аналізу конкурентоспроможності має власну специфіку та цінність. SWOT-аналіз орієнтує на баланс внутрішніх і зовнішніх факторів, PEST-аналіз поглиблює розуміння макросередовища, GAP-аналіз дозволяє виявити стратегічні розриви, а модель п'яти сил Портера визначає інтенсивність конкурентної боротьби в галузі. Їхнє комплексне застосування забезпечує підприємству глибоке та багатостороннє бачення конкурентного середовища, підвищуючи якість стратегічних управлінських рішень.

Сучасні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства спрямовані на комплексне охоплення різних аспектів діяльності організації, врахування не лише фінансових результатів, а й нематеріальних чинників, які формують довгострокову конкурентоспроможність. Серед найбільш поширених і ефективних інструментів у цьому контексті виділяють бенчмаркінг та збалансовану систему показників (табл. 1.5).

Бенчмаркінг розглядається як систематичний процес порівняння ключових показників діяльності підприємства з найкращими практиками інших компаній,

які досягли високих результатів у певній сфері. Він може проводитися як у межах однієї галузі, так і поза нею, що дає змогу виявити нові управлінські підходи та інноваційні рішення.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика сучасних підходів до оцінювання конкурентних переваг бенчмаркінгу та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC)⁶

Критерій	Бенчмаркінг	Збалансована система показників (BSC)
Сутність	Порівняння ключових показників діяльності підприємства з найкращими практиками інших компаній	Інтегрована система стратегічного управління, що поєднує фінансові й нефінансові показники
Основна мета	Виявлення можливостей удосконалення діяльності через запозичення передового досвіду	Оцінка й контроль досягнення стратегічних цілей у різних сферах діяльності
Об'єкт аналізу	Конкретні бізнес-процеси, методи управління, показники ефективності	Вся система діяльності підприємства, узгоджена зі стратегією
Методологічна база	Пошук, аналіз і адаптація «найкращих практик»	Аналіз за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку
Переваги	Можливість швидко виявити резерви зростання, адаптація інновацій, орієнтація на передовий досвід	Баланс між фінансовими та нефінансовими показниками, стратегічна орієнтація, довгостроковий розвиток
Недоліки	Висока потреба в достовірній інформації, значні витрати часу й ресурсів, залежність від відкритості даних	Складність у відборі релевантних показників, необхідність високого рівня управлінських компетенцій
Доцільність застосування	Використовується для пошуку резервів підвищення ефективності та впровадження кращих практик	Застосовується для стратегічного управління, контролю досягнення цілей та комплексної оцінки діяльності

Бенчмаркінг включає визначення об'єкта аналізу, відбір компаній-лідерів, збирання та аналіз даних, а також адаптацію найкращих практик до власної діяльності. Його перевагами є можливість виявлення резервів підвищення ефективності, запозичення перевірених стратегічних рішень та прискорення

⁶ Складено автором.

впровадження інновацій. Водночас метод вимагає значних витрат часу й ресурсів, а також доступу до достовірної інформації про діяльність інших компаній, що іноді може бути проблематичним. У сучасних умовах бенчмаркінг набуває особливого значення, оскільки сприяє швидкій адаптації підприємства до динамічного конкурентного середовища та забезпечує підвищення його конкурентних переваг через використання передового досвіду.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є концепцією стратегічного управління, яка забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів для комплексної оцінки діяльності підприємства. Її ключова ідея полягає в тому, що ефективність компанії не може оцінюватися лише за фінансовими результатами, адже конкурентоспроможність значною мірою залежить від задоволеності клієнтів, рівня внутрішніх бізнес-процесів, потенціалу персоналу та інноваційного розвитку. Збалансована система показників зазвичай включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати досягнуті результати, а й визначати драйвери майбутнього зростання. Основними перевагами BSC є її стратегічна орієнтація, можливість забезпечення балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями, між фінансовими й нефінансовими факторами, а також між внутрішніми і зовнішніми орієнтирами. Водночас складність полягає у правильному відборі релевантних показників та узгодженні їх із загальною стратегією розвитку, що потребує високого рівня управлінської компетентності.

Таким чином, бенчмаркінг і збалансована система показників є сучасними інструментами стратегічного управління, які дозволяють підприємствам комплексно оцінювати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та формувати стійкі позиції на ринку. Їх поєднане використання забезпечує не лише виявлення найкращих практик і адаптацію їх до умов конкретної компанії, а й систематичне відстеження досягнень стратегічних цілей на основі збалансованих індикаторів.

Отже, у розділі 1 узагальнено сучасні підходи до дослідження конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на її багатовимірності та залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників. У роботі підкреслено, що здатність підприємства конкурувати визначається якістю продукції, технологічним та кадровим потенціалом, фінансовою стійкістю, а також умінням адаптуватися до викликів зовнішнього середовища — економічних, політичних, соціальних і технологічних. Особливу роль відіграють інновації, цифровізація та гнучкість організаційних структур, які забезпечують підприємству стратегічні переваги навіть у кризових умовах.

Водночас наголошено на важливості використання різних методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності, зокрема порівняльного, рейтингового, інтегрального підходів, а також стратегічних моделей, як-от SWOT, PEST, GAP та «п'ять сил Портера». Їх комплексне застосування дозволяє сформувати цілісне бачення ринкових позицій підприємства й обґрунтувати ефективні стратегії розвитку. Таким чином, конкурентоспроможність виступає ключовим фактором сталого зростання, визначає ринкову вартість компанії та забезпечує її довгострокову життєздатність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСТІР-Т» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз його зовнішнього середовища

Об'єктом дослідження фахової практики є товариство з обмеженою відповідальністю «Простір-Т» (далі – ТОВ «Простір-Т»), що знаходиться у Тернополі та працює у сфері переробки та реалізації овочевої продукції й круп. Основний акцент діяльності зроблено на виробництві квашених овочів – насамперед капусти та огірків, які готують у власному цеху за традиційними рецептами. Сировину для виготовлення продукції закупають у місцевих фермерів Тернопільщини, що гарантує її свіжість і якість.

Компанія тісно співпрацює з фермерськими господарствами регіону. Ці постачальники забезпечують ТОВ «Простір-Т» овочами, зеленню й зерновими культурами, які використовуються як для переробки, так і для продажу. Асортимент продукції підприємства включає не лише соління, а й крупи (зокрема горох та сочевицю), свіжу зелень та сезонні овочі – огірки, помідори тощо.

Уся продукція зберігається на спеціалізованих складах з холодильним обладнанням, що дозволяє зберігати її у відповідних умовах. Доставку до торговельних точок і партнерів здійснюють два вантажні автомобілі підприємства. Завдяки власному виробництву, налагодженій співпраці з місцевими агровиробниками та ефективній логістиці, ТОВ «Простір-Т» впевнено утримує позиції на локальному ринку харчової продукції.

Для визначення перспектив розвитку та формування ефективної стратегії підприємства необхідно провести стратегічний аналіз і дослідити зовнішнє середовище, яке складається із:

- середовища опосередкованого впливу;
- середовища прямого або проміжного впливу.

Дослідження середовища опосередкованого впливу передбачає виявлення чинників, які однаково впливають на всі організації, але перебувають поза межами їхнього контролю. Для оцінки впливу на діяльність ТОВ «Простір-Т» розглянемо такі групи чинників: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні та географічні.

Економічні чинники пов'язані з рухом грошей, товарів, інформації та енергії. До них належать рівень інфляції, система оподаткування, стан національного та фондового ринків, банківські процентні ставки тощо. У сучасних умовах ця група чинників негативно впливає на діяльність підприємства: високий рівень інфляції та кредитних ставок, відсутність податкових пільг ускладнюють доступ до фінансових ресурсів і обмежують можливість реінвестування прибутку у розвиток технологій, розширення асортименту тощо. Крім того, ускладнена робота банківської системи України створює значні труднощі для отримання та обслуговування кредитів.

Політичні чинники формують політичні орієнтири суспільства і впливають на діяльність органів державної та місцевої влади. До них належать стабільність уряду, державна політика, ставлення до приватної власності, рівень протекціонізму, корупційні ризики, міждержавні угоди тощо. Окрім економічної кризи, підприємство стикається з політичною нестабільністю: війна на території України, недосконалість законодавчої бази та несприятливі умови для інвестування негативно впливають як на роботу ТОВ «Простір-Т», так і на розвиток торгівлі сільськогосподарською продукцією в цілому.

Соціально-демографічні чинники визначають рівень життя населення та формування його ціннісних орієнтацій. До них належать ставлення до приватного бізнесу, взаємодія з громадськістю, толерантність до іноземців, чисельність потенційних споживачів, зміни у доходах населення, наявність і структура трудових ресурсів, їхня кваліфікація. ТОВ «Простір-Т» бере активну

участь у громадському житті м. Тернополя, що відповідає локальному характеру його діяльності. Кількість потенційних клієнтів змінюється під впливом коливань цін на продукцію та рівня доходів населення.

Технологічні чинники стосуються розвитку науки та техніки. До них належать технологічні інновації, зміни життєвого циклу технологій, частка наукоємних виробництв і продукції, вимоги до технічного рівня виробництва та кваліфікації персоналу, конкурентоспроможність продукції. Для ТОВ «Простір-Т» ключовими напрямками технологічного розвитку є автоматизація складських і торговельних процесів, використання сучасного високопродуктивного обладнання, впровадження прогресивних засобів транспортування та збереження товарів. Постійне зростання вимог до компетентності персоналу позитивно впливає на підвищення науково-технічного рівня обслуговування.

Географічні чинники зумовлені територіальним розташуванням підприємства. Вони включають природно-кліматичні умови, наявність і розміщення природних ресурсів, рівень освоєння території, а також національні та культурні особливості регіону.

Таким чином, зовнішнє середовище опосередкованого впливу формує комплекс умов, у яких функціонує ТОВ «Простір-Т». Його вплив має переважно обмежувальний характер, що потребує від підприємства гнучкої адаптації до економічних, політичних і соціальних викликів, а також активного використання технологічних можливостей та переваг географічного розташування.

Географічно ТОВ «Простір-Т» має досить вдале розташування. Це зумовлено декількома ключовими факторами:

1. Близькість до сільськогосподарських виробників, адже Тернопільщина є аграрним регіоном із розвиненим овочівництвом. Це забезпечує легкий доступ до свіжої, якісної сировини без зайвих логістичних витрат.

2. Зручна логістика та транспортна доступність, оскільки Тернопіль розташований на перехресті важливих автомобільних і залізничних шляхів, що дозволяє швидко доставляти продукцію як у межах області, так і в інші регіони України.

3. Ринок збуту, оскільки Тернопіль має значну кількість торгових точок, закладів громадського харчування, навчальних і медичних установ, які є потенційними споживачами овочевої продукції.

4. Наявність робочої сили – у місті є можливість залучення кваліфікованих працівників для роботи у сфері виробництва, логістики та торгівлі.

5. Інфраструктура для зберігання і переробки, адже у місті простіше організувати сучасні складські приміщення, холодильні установки та виробничі цехи, ніж у сільській місцевості.

Таким чином, Тернопіль як локація поєднує вигідне географічне положення, доступ до сировини та ринків збуту, що створює сприятливі умови для ефективної діяльності ТОВ «Простір-Т».

Результати дослідження впливу перелічених факторів зовнішнього середовища приведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати розширеного PESTG-аналізу діяльності ТОВ «Простір-Т»

Фактор	Зміст впливу	Оцінка впливу
1	2	3
Р – Політичні	- Війна на території України. - Політична нестабільність. - Недосконалість законодавчої бази для ведення бізнесу. - Високий рівень корупції в державних структурах. - Низька інвестиційна привабливість галузі.	Негативний – ускладнює розвиток бізнесу та стримує інвестиції.
Е – Економічні	- Високий рівень інфляції. - Високі банківські процентні ставки. - Відсутність податкових пільг. - Ускладнений доступ до кредитування через кризу банківської системи. - Зниження купівельної спроможності населення.	Негативний – обмежує фінансові можливості підприємства.
S – Соціально-демографічні	- Зміна чисельності потенційних споживачів через коливання цін та доходів населення. - Місцевий характер діяльності підприємства. - Активна участь у громадському житті міста. - Зміни у структурі та кваліфікації робочої сили.	Змішаний – є як виклики (зниження доходів населення), так і можливості (налагоджені зв'язки з громадою).
T – Технологічні	- Розвиток автоматизації складських і торговельних процесів.	Позитивний – сприяє підвищенню ефективності

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
	- Використання сучасного високопродуктивного обладнання. - Прогресивні засоби транспортування та зберігання продукції. - Зростання вимог до кваліфікації персоналу.	Позитивний – сприяє підвищенню конкурентоспроможності
G – Географічні	- Розташування підприємства в м. Тернополі з доступом до місцевого ринку. - Сприятливі природно-кліматичні умови для торгівлі сільськогосподарською продукцією. - Національні та культурні особливості регіону, що впливають на попит. - Відсутність близьких великих логістичних вузлів, що збільшує витрати на транспортування.	Змішаний – розташування дає переваги у роботі з локальним ринком, але має логістичні обмеження.

Отже, зовнішнє середовище ТОВ «Простір-Т» характеризується значними викликами з боку політичних та економічних чинників, що мають переважно негативний вплив через війну, нестабільність, інфляцію та обмежений доступ до фінансування. Соціально-демографічні та географічні фактори мають змішаний ефект: з одного боку, існують переваги локального ринку та зв'язків з громадою, з іншого – вплив зниження доходів населення та логістичні обмеження. Найбільш сприятливим є вплив технологічних чинників, які створюють потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішнє середовище прямого впливу (проміжне середовище) визначається насамперед галузевою належністю підприємства та сегментом ринку, на якому воно функціонує. Для розуміння специфіки цього впливу необхідно провести стратегічний аналіз галузі та конкурентного середовища.

Мета такого аналізу — отримати відповіді на ключові запитання:

1. Якими є основні економічні показники галузі?
2. Які конкурентні сили діють у ній та яким чином вони впливають на підприємство?
3. Які чинники визначають теперішню і майбутню структуру конкурентних сил?

4. Які компанії займають найсильніші та найслабші позиції на ринку?

5. Які основні фактори забезпечують успіх або призводять до поразки у конкурентній боротьбі?

6. Наскільки галузь є привабливою для отримання доходів вище середнього рівня?

Отримані відповіді формують цілісне уявлення про умови, у яких працює ТОВ «Простір-Т», і стають підґрунтям для розробки як загальної стратегії підприємства, так і окремих стратегій його подальшого розвитку.

Аналіз галузевої конкуренції дозволяє оцінити інтенсивність суперництва між підприємствами та визначити рівень загроз і можливостей для ТОВ «Простір-Т». Він передбачає дослідження складу конкурентів, їхніх стратегій, ринкових позицій і потенціалу зростання. Особлива увага приділяється виявленню основних конкурентних переваг і слабких місць гравців ринку, а також оцінці ймовірності появи нових учасників або товарів-замінників.

Такий підхід дає змогу не лише чітко визначити позицію підприємства у галузі, а й своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища, адаптувати асортимент, цінову політику, технології та маркетингові інструменти з метою зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Ринок торгівлі сільськогосподарською продукцією має глобальний масштаб, розвивається повільними темпами і знаходиться в стадії зростання. Щоб охарактеризувати кількість конкурентів у цій галузі, обмежимося їх присутністю в регіональному розрізі. Серед основних конкурентів ТОВ «Простір-Т» можна викоремити СВК «Еко Овочі» (Тернопіль), Компанія «Green Team» (Тернопільська область), Агрокомпанія «Агро-Овен», ТОВ «Фрут-Сервіс» (Тернопіль), зовнішні великі постачальники (наприклад, «Кудрик А. М.» та інші ФОПи). Систематизуємо інформацію про основних конкурентів у таблиці 2.2.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Простір-Т» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо позиціонування підприємства на ринку овочевої продукції Тернопільської області та суміжних регіонів. По-перше, жоден із

виявлених конкурентів не охоплює повного виробничо-логістичного циклу, аналогічного до моделі ТОВ «Простір-Т». Наприклад, «Еко Овочі» працюють у форматі фермерсько-постачальницького кооперативу, мають сильну локальну присутність, однак обмежені в масштабах діяльності та логістичних потужностях. Це робить їх конкурентом у вузькому сегменті, проте не створює істотної загрози для підприємства з розвиненою системою зберігання й доставки.

Таблиця 2.2 – Інформація про основних конкурентів ТОВ «Простір-Т»

Конкурент	Моделі бізнесу	Сильні сторони	Обмеження
Еко Овочі	Фермерсько-постачальницький	Локальне вирощування, місцева присутність	Дуже малого масштабу, слабка логістика
Green Team	Вирощування + обробка	Інтегрована модель, зберігання овочів	Невідомі масштаби, не в місті Тернополі
Агро-Овен	Агробізнес із овочами	Ресурсна база, диверсифікація	Немасштабовані, не основний фокус
Фрут-Сервіс	Продукти харчування/концентрати	Ширший асортимент	Не спеціалізуються на квашеннях
Дрібні ФОП / господарства	Вирощування овочів	Гнучкість, локальні постачання	Обмежена логістика, відсутність переробки

Green Team демонструє інтегрований підхід – поєднання вирощування, зберігання та обробки овочів. Однак їхнє територіальне розташування за межами Тернополя, а також брак інформації про масштаби діяльності знижують ризики прямої конкуренції. Подібна ситуація спостерігається з компанією «Агро-Овен», яка має достатню ресурсну базу, але овочевий напрямок є для неї другорядним, що обмежує рівень їх присутності на спеціалізованому ринку солінь та квашень.

«Фрут-Сервіс» демонструє ширший асортимент у сфері продуктів харчування, однак не спеціалізується на переробці овочів методом квашення, що є ключовим для ТОВ «Простір-Т». Їхня конкуренція радше загальна – у продуктовому сегменті, а не цільова в ніші традиційних ферментованих овочів.

Нарешті, дрібні фермерські господарства й ФОПи становлять найбільшу чисельну групу конкурентів. Вони мають гнучку модель діяльності та локальну адаптивність, але значно поступаються у технологічному забезпеченні, логістиці та можливостях переробки. Їхня конкурентоспроможність обмежена сегментом свіжої продукції на базарному або мікрооптовому рівні.

Отже, ТОВ «Простір-Т» має стійку позицію серед учасників локального агропродовольчого ринку завдяки поєднанню виробництва, переробки, зберігання і доставки продукції, чого не демонструє жоден із основних конкурентів. Компанія може і надалі розвивати свої конкурентні переваги, зокрема, через розширення асортименту, просування локального бренду, вдосконалення каналів збуту та активну маркетингову політику.

Виходячи із результатів проведеного конкурентного аналізу, пропонуємо низку рекомендацій для зміцнення конкурентного статусу ТОВ «Простір-Т»:

- сфокусуватись на перевагах власного виробництва квашених овочів, що є конкурентною нішою, якої не мають більшість із перелічених;
- підкреслити прямий зв'язок з місцевими фермерами, забезпечуючи конкурентну цінову перевагу й якість;
- розвивати логістику та сервіс доставки, що відрізняє компанію від дрібних постачальників;
- зосередитись на розширенні асортименту круп та зелені. Це може стати конкурентною перевагою, якщо буде представлено у зручній упаковці і в каналах збуту (HoReCa, онлайн).

Аналіз конкурентних сил проводиться з метою виявлення природи галузевої конкуренції. За словами М. Портера, основними конкурентними силами, які безпосередньо впливають на ТОВ «Простір-Т», є:

- прямі галузеві конкуренти; поява товарів-субститутів в інших галузях;
- можливість входження в галузь нових конкурентів;
- здатність постачальників диктувати свої умови;
- здатність споживачів диктувати свої умови.

Прямі конкуренти галузі впливають на цінову політику підприємства, змушують його шукати нові ринки збуту, впроваджувати економніші технології, знижувати собівартість продукції, проводити рекламну діяльність з просування власної продукції.

Основними споживачами продукції ТОВ «Простір-Т» є: продуктові магазини та мережі, заклади громадського харчування (ресторани, кафе, їдальні), освітні та медичні установи (школи, дитсадки, лікарні), оптові покупці та гуртові бази, населення міста Тернополя і Тернопільської області. Узагальнена інформація про споживачів та їх характеристики представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про основних споживачів продукції ТОВ «Простір-Т» та їх характеристики

№ з/п	Категорія споживачів	Характеристика	Основні потреби	Що цінують	Роль у збуті
1	2	3	4	5	6
1	Продуктові магазини та мережі	Роздрібні торгові точки різного масштабу	Стабільне постачання, якісна упаковка, великий асортимент	Якість, сертифікація, гнучкі умови доставки	Основний канал постачання для широкого загалу
2	Заклади громадського харчування	Ресторани, кафе, їдальні, кейтерингові компанії	Обсяги для приготування страв, однорідна якість продукції	Смак, чистота, натуральність, регулярність постачання	Стабільні оптові замовники, потенціал довгострокової співпраці
3	Освітні та медичні установи	Школи, дитсадки, лікарні, інтернати	Продукти з відповідною документацією, безпечні й сертифіковані	Надійність, відповідність вимогам, конкурентна ціна	Постійні споживачі з чіткими стандартами, часто через тендери
4	Оптові покупці та гуртові бази	Посередники, гуртові клієнти, дистриб'ютори	Великі партії товару, оперативне відвантаження	Ціну, наявність товару, логістику	Канал реалізації великих обсягів продукції
5	Кінцеві споживачі (населення)	Приватні покупці через ринки, ярмарки, онлайн-продаж	Смак, зручна упаковка, натуральність	Якість, довіра до місцевого виробника, традиційність продукту	Формують імідж бренду, створюють попит

Аналіз основних категорій споживачів продукції ТОВ «Простір-Т», представлений у таблиці, дозволяє зробити важливі висновки щодо структури ринку збуту підприємства, характеру споживчого попиту та можливостей для подальшого розвитку. Перш за все, видно, що споживча база компанії є диверсифікованою, тобто включає як великих оптових замовників, так і кінцевих споживачів. Це забезпечує підприємству стійкість до коливань ринку, оскільки зменшує залежність від одного джерела доходу. Кожна категорія клієнтів має свої особливості, і успішна робота з ними вимагає індивідуального підходу щодо умов співпраці, формату постачання, пакування продукції та маркетингового супроводу.

Продуктові магазини та торговельні мережі є основним каналом розповсюдження продукції серед населення. Цей сегмент формує стабільний попит і дає змогу досягати широкого охоплення. Водночас він потребує ретельної роботи з документацією, маркуванням, логістикою та ціноутворенням. Заклади громадського харчування та оптові покупці становлять важливу частину ринку з огляду на великі обсяги закупівель. Їхнє залучення до постійної співпраці дозволяє ТОВ «Простір-Т» ефективно планувати виробництво, оптимізувати запаси і мінімізувати ризики зберігання. Однак ці споживачі висувають високі вимоги до стабільності постачання, якості продукції та дотримання санітарних норм.

Особливу роль відіграють державні та комунальні заклади – школи, садки, лікарні. Вони мають чітко визначені вимоги до сертифікації, безпеки продукції та цінової політики. Цей сегмент є надійним, але потребує участі в тендерах та довготривалих договірних відносин. Кінцеві споживачі, хоча й купують меншими обсягами, є важливими для формування бренду підприємства, його репутації та видимості на ринку. Ця група цінує якість, смак, традиційність і натуральність продукції. Саме вони створюють так зване «сарафанне радіо», що є потужним інструментом для локального просування.

Загалом, структура споживачів ТОВ «Простір-Т» свідчить про добре збалансовану модель збуту, яка дозволяє підприємству ефективно поєднувати

оптові поставки з роздрібною торгівлею, працювати одночасно з великими партнерами та індивідуальними клієнтами. Подальший розвиток має ґрунтуватися на зміцненні логістичної бази, розширенні асортименту під потреби кожної групи, а також активнішому використанні маркетингових інструментів для підвищення впізнаваності бренду серед усіх категорій споживачів.

Аналіз галузі, в якій функціонує ТОВ «Простір-Т» (виробництво, переробка та торгівля овочевою продукцією), дозволяє оцінити перспективи діяльності підприємства у ширшому економічному контексті. Розглянемо ключові аспекти галузі:

1. Галузь переробки та торгівлі овочами в Україні має стійкий потенціал зростання, з огляду на:

- зростання попиту на натуральні, ферментовані, екологічні продукти;
- підвищення інтересу до здорового харчування;
- експортний потенціал української овочевої продукції на ринки ЄС;
- зростання популярності локальних брендів.

Водночас темпи зростання можуть бути стриманими через низьку купівельну спроможність населення, особливо в умовах воєнного стану та нестабільної економіки.

2. Основними рушійними силами, що формують розвиток галузі, є:

- технологічні інновації (автоматизація зберігання, пакування, контроль якості);
- споживчі тренди (здорове харчування, попит на локальну продукцію);
- державна політика (підтримка малих агровиробників, обмеження імпорту);
- зовнішньоекономічна ситуація (порушення ланцюгів постачання, доступ до сировини).

Загалом вплив рушійних сил є помірним: галузь залишається стабільною, однак реагує на зміни в логістиці, ціновій політиці та державному регулюванні.

3. Галузь характеризується відносно низькими бар'єрами входу, особливо для дрібних виробників, але для повноцінного виробництва із переробкою, зберіганням та логістикою потрібні значні інвестиції. Великі підприємства можуть увійти в галузь швидко, проте вони зазвичай не зосереджуються на нішевих продуктах (як соління), оскільки ці ринки менш масштабовані.

Вихід з галузі для малих гравців можливий без значних втрат, тоді як великі компанії втратять інфраструктуру, брендові позиції та канали збуту.

4. Попит на овочеву продукцію, особливо базову (капуста, огірки, зелень, крупи), є сезонно стабільним. Вироблена з них перероблена продукція (соління, квашення) має додатковий бонус – тривалий термін зберігання, що вирівнює сезонні коливання. В умовах економічної нестабільності споживачі часто надають перевагу доступній, традиційній їжі, тому попит залишається стабільним або навіть зростає у кризові періоди.

5. На ринку спостерігається помірний рівень конкуренції з боку дрібних фермерів, приватних виробників, гуртових постачальників. Сегмент квашених овочів є менш конкурентним, особливо при дотриманні традиційних рецептів і високої якості. З іншого боку, великі торговельні мережі можуть створювати ціновий тиск, особливо через імпортовану продукцію або власні торгові марки.

6. Проблеми галузі в цілому:

- нестабільна логістика (особливо в умовах війни, руйнування інфраструктури);
- коливання цін на сировину через зміну клімату, воєнні дії, проблеми з насінням і ЗЗР;
- недостатня переробна інфраструктура у малих та середніх підприємств;
- складність виходу на великі ринки через жорстку конкуренцію та вимоги до сертифікації.

7. Галузь залишається відносно стійкою, проте піддається ризикам:

- воєнний стан, який впливає на ланцюги постачання, виробничу стабільність і споживчий настрій;

- кліматичні зміни, які можуть впливати на врожайність овочевих культур;
- загальна економічна ситуація – інфляція, курс валют, витрати на енергоносії.

Водночас існує потенціал для інновацій і нішевого розвитку, зокрема завдяки попиту на локальну та натуральну продукцію.

Галузь овочевої переробки й торгівлі має помірний рівень ризику, але високий потенціал для малого та середнього бізнесу. Для підприємств на зразок ТОВ «Простір-Т» важливо використовувати свої конкурентні переваги – нішеву спеціалізацію, локальну сировину, стабільну якість і власну логістику. У поєднанні з адаптивністю до змін середовища це дозволить зміцнити позиції на ринку й забезпечити стале зростання.

2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності та використання ресурсів

Для більш комплексного аналізу діяльності ТОВ «Простір-Т» проведемо оцінювання ефективності структури його активів та динаміки їх зміни (табл. 2.4). Дані таблиці свідчать про те, що в 2024 році первісна вартість основних засобів склала 1382,4 тис. грн., що на 248,4 тис. грн. (21,9%) більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про інвестиції в оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас, знос також істотно зріс – з 784,9 тис. грн. до 996,0 тис. грн. (на 26,9%), що свідчить про високу інтенсивність експлуатації наявних засобів.

Однак коефіцієнт зносу у 2024 році дещо знизився порівняно з 2023 роком (з 74,7% до 72,0%), що свідчить про певне оновлення або модернізацію основних засобів, навіть на тлі загального їх старіння у попередні роки. Чиста вартість основних засобів у 2024 році зросла до 386,4 тис. грн., що на 10,7% більше, ніж у 2022 році, і становить 44,9% у структурі активів, тобто майже половину.

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання ефективності структури активів ТОВ «Простір-Т» та динаміки їх зміни

Показник, тис. грн.	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн. (2024/2022)	Темп зростання, %	Частка в активах, % (2024)
	2022	2023	2024			
1. Основні засоби (первісна вартість)	3814,0	3901,5	3916,4	+102,4	+2,7	122,0
Знос	889,4	1178,4	1387,9	+498,5	+56,0	43,2
Коефіцієнт зносу, %	23,3	30,2	35,4	—	—	—
Чиста вартість основних засобів	2924,6	2723,1	2528,5	-396,1	-13,5	78,8
2. Запаси	18,6	4,9	102,5	+83,9	+451,6	3,2
3. Дебіторська заборгованість	88,0	145,6	434,4	+346,4	+393,6	13,5
4. Грошові кошти та еквіваленти	112,8	213,4	143,2	+30,4	+27,0	4,5
5. Інші оборотні активи	0,0	1,2	2,1	+2,1	—	0,1

Спостерігається різке скорочення запасів — з 184,1 тис. грн у 2022 році до лише 33,2 тис. грн. у 2024 році, тобто на 81,9%. Це може свідчити про:

- оптимізацію складських запасів;
- зміну підходу до управління виробничими чи товарними ресурсами;
- або скорочення обсягів операційної діяльності.

Також спостерігаємо значне зростання дебіторської заборгованості – з 34,5 тис. грн. до 229,8 тис. грн. (на 566,7%). Це може бути наслідком:

- активізації відстрочок платежів клієнтам;
- зниження ефективності контролю за розрахунками з покупцями.

Частка дебіторської заборгованості в структурі активів зросла до 26,7%, що є доволі високим показником. У 2024 році підприємство мало 202,6 тис. грн. грошових коштів, що у 14 разів більше, ніж у 2022 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про покращення ліквідності та накопичення вільних фінансових

ресурсів (можливо, внаслідок прибуткової діяльності). Інші оборотні активи збільшилися з 2,8 тис. грн. до 9,5 тис. грн. Хоча абсолютні значення невисокі, зростання більше ніж у 3 рази вказує на деяке розширення активів, не віднесених до основних груп (наприклад, передоплати, поточні інвестиції, тощо).

Необоротні активи (чиста вартість основних засобів) становили 44,9% загального обсягу активів. Оборотні активи займали більшу частку – 55,1%, причому майже половина з них – це грошові кошти та дебіторська заборгованість. Це свідчить про підвищення гнучкості та мобільності активів, а також потенційно вищу платоспроможність підприємства.

За аналізований період підприємство демонструє ознаки фінансового оздоровлення: збільшення основних засобів та грошових коштів, покращення чистої вартості активів, зростання оборотних активів, зокрема ліквідних компонентів. Водночас варто звернути увагу на різке зростання дебіторської заборгованості, що потребує ефективного управління, а також на надмірне зниження товарних запасів, що може впливати на безперервність операційної діяльності. На доповнення до аналізу активів ТОВ «Простір-Т» проведемо дослідження тенденцій змін у пасивах (табл. 2.5).

Результати проведеного аналізу свідчать, що статутний капітал протягом трьох років залишався незмінним на рівні 300,0 тис. грн., що становить 34,8% від загального обсягу пасивів у 2024 році. Така сталість є типовою для підприємств, що не здійснювали емісію чи зміну організаційно-правової форми. Мало місце суттєве зростання обсягу нерозподіленого прибутку з 222,7 тис. грн. у 2022 році до 464,0 тис. грн. у 2024 році, тобто на 241,3 тис. грн. або 108,4%. Це свідчить про прибуткову діяльність підприємства протягом цього періоду або ймовірне утримання прибутку в бізнесі замість його розподілу серед учасників. Цей показник складав 53,9% від загальної суми пасивів, що є сильним свідченням фінансової стійкості та акумуляції власного фінансового ресурсу.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання ефективності структури пасивів ТОВ «Простір-Т» та динаміки їх зміни

Показник, тис. грн.	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн. (2024/2022)	Темп зростання, %	Частка в активах, % (2024)
	2022	2023	2024			
1. Капітал	300,0	300,0	300,0	0,0	0,0	34,8
2. Нерозподі- лений прибуток (непокритий збиток)	222,7	277,7	464,0	+241,3	+108,4	53,9
3. Усього власний капітал	522,7	577,7	764,0	+241,3	+46,2	88,7
4. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	30,8	29,1	25,6	-5,2	-16,9	3,0
5. Розрахунки з бюджетом	29,9	32,8	60,6	+30,7	+102,7	7,0
6. Інші поточні зобов'язання	1,4	0,0	41,3	+39,9	+2850,0	4,8
7. Усього поточні зобов'язання	62,1	61,9	97,5	+35,4	+57,0	11,3

Загальна сума власного капіталу зросла з 522,7 тис. грн. до 764,0 тис. грн. (+46,2%), досягнувши 88,7% балансу. Така висока частка свідчить про дуже низький рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування і є ознакою високої автономності підприємства. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася з 30,8 тис. грн. до 25,6 тис. грн. (-16,9%). Це може свідчити або про своєчасність розрахунків з постачальниками, або про зниження обсягів операційної діяльності. Частка цього зобов'язання у пасивах склала лише 3,0%, що є позитивним індикатором платоспроможності.

Обсяг розрахунків з бюджетом зріс із 29,9 тис. грн. до 60,6 тис. грн. (+102,7%). Це може свідчити про зростання нарахованих податків через прибуткову діяльність або про тимчасове відтермінування податкових платежів.

Цей показник займав 7,0% у структурі пасивів, що є незначним, але вимагає моніторингу.

Обсяг інших поточних зобов'язань збільшився із 1,4 тис. грн. у 2022 році до 41,3 тис. грн. у 2024 році, тобто більш ніж у 29 разів. Можливо, це нараховані, але не сплачені виплати (зарплати, відсотки, інші платежі) або нові статті заборгованості, які потребують додаткової уваги.

88,7% пасивів у 2024 році – це власний капітал, що свідчить про стійку фінансову структуру. Поточні зобов'язання становили лише 11,3%, що свідчить про низький рівень кредитного навантаження. Відсутність довгострокових зобов'язань демонструє, що підприємство не залучає позикові кошти на тривалий термін, або ж має надлишкову ліквідність, щоб обходитися без них.

Отже, фінансова структура підприємства у 2024 році була стабільною, надійною та низькоризиковою. Висока частка власного капіталу забезпечує фінансову незалежність, а збільшення нерозподіленого прибутку вказує на позитивну динаміку прибутковості. Єдиним потенційним ризиком є зростання податкових та інших короткострокових зобов'язань, які варто контролювати. На основі результатів аналізу активу та пасиву товариства визначимо ключові коефіцієнти його фінансової стійкості (табл. 2.6).

Дані таблиці свідчать, що упродовж трьох років коефіцієнт автономії підприємства утримувався на досить високому рівні. Це означає, що 89 – 90% активів підприємства профінансовано за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу фінансову стійкість, незалежність від зовнішніх кредиторів та здатність самостійно фінансувати господарську діяльність. Такі значення перевищують нормативне мінімальне значення (0,5), що вказує на стійкий фінансовий стан.

Таблиця 2.6 – Ключові коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Простір-Т» у динаміці 2022 – 2024 років

Показник	Роки			Динаміка та оцінка
	2022	2023	2024	
1	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,89	0,90	0,89	Стабільно високий рівень автономії (89 – 90%), що свідчить про фінансову незалежність.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,11	1,13	Значення стабільні (близько 1,1), низька фінансова залежність від зовнішніх джерел.
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,11	0,10	0,11	Показник не змінюється істотно (10 – 11%), низький рівень позикового капіталу.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,47	0,49	Позитивна динаміка (0,33 → 0,49), зростання фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Він показує, у скільки разів активи перевищують власний капітал, тобто наскільки підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування. Його значення дуже близькі до 1, що підтверджує мінімальну залежність підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відображає частку зобов'язань у структурі капіталу підприємства. Показники на рівні 10 – 11% вказують на низький рівень фінансових ризиків. Це означає, що підприємство не обтяжене значними борговими зобов'язаннями, що зменшує ризик неплатоспроможності в разі зовнішніх шоків.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє, яка частина власного капіталу не «заморожена» в необоротних активах і може бути використана для поточних потреб. Відбулося поступове зростання маневреності – із 33% до майже 50%. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та збільшення обсягу власних обігових коштів, які можуть бути використані для фінансування операційної діяльності.

Отже, в 2022–2024 роках підприємство демонструвало високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується високими значеннями коефіцієнта

автономії та низькою часткою позикового капіталу. Структура джерел фінансування є здоровою та збалансованою, а покращення показника маневреності вказує на зростання гнучкості у використанні власного капіталу. Це створює позитивні передумови для стабільного розвитку, інвестиційної привабливості та здатності підприємства протистояти фінансовим ризикам.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»

Щоб провести розгорнуте дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Простір-Т», вважаємо за доцільне охопити кілька ключових аспектів – як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішнього ринкового середовища. Структуруємо аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за окремими аспектами.

1. Спеціалізація та основні напрями діяльності підприємства ТОВ «Простір-Т». Підприємство спеціалізується на торгівлі свіжими та консервованими овочами, власному солінні продукції (огірки, капуста), а також має власний виробничий цех. Це дозволяє не лише продавати сільськогосподарську продукцію, а й забезпечувати додану вартість через переробку.

Основні напрями діяльності:

- закупівля та реалізація овочевої продукції;
- переробка (квашення, засолення);
- гуртова і роздрібна торгівля;
- співпраця з локальними фермерами та торговими мережами.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2.1. Матеріально-технічна база. Наявність власного цеху дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції. Технічне обладнання є відносно новим, але потребує часткової модернізації для збільшення обсягів виробництва.

2.2. Асортиментна політика. Підприємство має вузькоспеціалізований асортимент, орієнтований на овочі та продукцію з них. Власні соління — це конкурентна перевага, але асортимент варто розширити (наприклад, соки, маринади, напівфабрикати).

2.3. Фінансовий стан. Обсяг реалізації демонструє помірне зростання за останні роки, рентабельність невисока, але стабільна. Основні витрати: закупівля сировини, енергоносії, логістика.

3. Аналіз зовнішнього середовища.

3.1. Ринкові умови. Попит на овочі в Україні є сезонним, але стабільним. Інтерес до локальних, натуральних продуктів зростає, особливо серед споживачів середнього віку.

3.2. Конкуренція. Прямі конкуренти: інші місцеві виробники солінь та оптові постачальники овочів. Непрямі конкуренти: великі супермаркети з власними ТМ (товарними марками), імпортна продукція з Польщі, Туреччини. Перевага «Простір-Ту» – місцева логістика, якість, прозоре походження продукції.

Проведемо SWOT-аналіз товариства із позиції забезпечення його конкурентоспроможності (табл. 2.7). Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що підприємство має низку ключових внутрішніх переваг, які формують його поточну конкурентоспроможність на локальному ринку. Серед них – наявність власного виробництва солінь, що дає змогу формувати унікальний продукт з високим рівнем доданої вартості; налагоджені постачання від місцевих фермерів, які гарантують стабільність у забезпеченні якісною сировиною; а також гнучка логістика на рівні регіону, що дає можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів. Додатковою перевагою є натуральність продукції, яка відповідає сучасним споживчим трендам щодо здорового харчування та прозорості походження товарів.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Простір-Т» із позиції забезпечення його конкурентоспроможності

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власне виробництво солінь	Обмежений асортимент
Налагоджені поставки від місцевих фермерів	Відсутність сучасного маркетингу
Гнучка логістика на локальному рівні	Низький рівень автоматизації обліку
Прозорість і натуральність продукту	Слабка присутність в інтернеті
Можливості	Загрози
Розширення в супермаркети та HoReCa	Сезонність попиту
Створення інтернет-магазину	Зростання собівартості (енергія, логістика)
Участь у ярмарках, фестивалях, грантах	Конкуренція з імпортом

Разом із тим, внутрішнє середовище підприємства має низку обмежень, що стримують його подальший розвиток. Одним із найбільших викликів є обмежений асортимент, що зменшує можливості розширення клієнтської бази та проникнення на нові ринки. Відсутність сучасного маркетингу, низький рівень автоматизації облікових процесів і слабка цифрова присутність (в інтернеті та соціальних мережах) знижують ефективність комунікації з потенційними клієнтами та партнерами, обмежуючи масштабування бізнесу.

Зовнішнє середовище підприємства також містить значні можливості для зростання. Найперспективнішими є розширення каналів збуту через співпрацю з торговими мережами, HoReCa-сегментом (готельно-ресторанна сфера), а також створення власного інтернет-магазину, що дозволить працювати з кінцевим споживачем напряду. Участь у ярмарках, фестивалях, грантових програмах відкриває доступ до нових ринків та джерел фінансування, що особливо важливо для розвитку малого бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

Однак підприємство повинно враховувати і потенційні зовнішні загрози. Однією з ключових є сезонність попиту на овочеву продукцію, яка потребує чіткого планування виробництва та продажів. Зростання собівартості, зумовлене підвищенням цін на енергоносії та транспорт, може негативно вплинути на фінансову стабільність. Крім того, конкуренція з боку імпортованої продукції, особливо з країн, які мають розвинуту переробну інфраструктуру та нижчі виробничі витрати, створює додатковий тиск на позиції підприємства на ринку.

Отже, ТОВ «Простір-Т» має міцну локальну основу для збереження та розвитку конкурентних переваг. Успіх подальшої діяльності залежатиме від здатності підприємства активно використовувати наявні можливості, подолати внутрішні слабкості та адаптуватися до зовнішніх викликів шляхом модернізації, диверсифікації асортименту, цифровізації та активного позиціонування на цільових ринках. Проведемо комплексне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Комплексне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»

Критерій	Оцінка	Коментар
Якість продукції	Висока	Натуральні інгредієнти, без консервантів
Ціна	Конкурентна	Нижча за середньоринкову при збереженні якості
Логістика	Помірна	Обмежена територіально, проте ефективна для локального ринку
Бренд і впізнаваність	Низька	Відсутність бренду на ринку за межами регіону
Інноваційність	Низька	Мінімальне використання технологій у маркетингу та продажах
Клієнтоорієнтованість	Середня	Можливий розвиток через зворотний зв'язок і персоналізовані рішення

Виходячи із результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т», сформуємо основні рекомендації:

1. Розширити асортимент – додати нові види продукції (овочеві закуски, натуральні соки, пюре) та розробити бренд – створити логотип, етикетки, комунікаційну стратегію.

2. Покращити онлайн-присутність – сайт, соціальні мережі, онлайн-продаж, брати участь у виставках та ярмарках – для розширення ринків збуту та отримання нових партнерів.

3. Інвестувати в автоматизацію – CRM для обліку клієнтів, облік залишків, планування виробництва і шукати підтримку в держпрограмах та грантах – для підтримки малого бізнесу у сфері АПК.

Отже, ТОВ «Простір-Т» має хороший потенціал для зміцнення позицій на локальному ринку, але потребує стратегічних змін – від розширення асортименту до активної маркетингової політики. Важливо перейти від виживання до розвитку, використовуючи власні переваги: натуральність, якість, близькість до споживача.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Простір-Т» займає стійкі позиції на локальному ринку завдяки поєднанню власного виробництва, співпраці з місцевими фермерами, налагодженої логістики та стабільної якості продукції. Підприємство має диверсифіковану клієнтську базу, що включає як оптових покупців і торговельні мережі, так і кінцевих споживачів, що зменшує залежність від окремих каналів збуту. Фінансові показники свідчать про високу автономність і стійкість підприємства, а також наявність резервів для інвестицій у розвиток. Найбільш сприятливим чинником залишається технологічний потенціал, що дозволяє підвищувати ефективність і конкурентоспроможність.

Разом із тим, діяльність підприємства стримується низкою викликів: політичною та економічною нестабільністю, сезонністю попиту, обмеженим асортиментом і недостатньою маркетинговою присутністю, особливо в онлайн-середовищі. Подальший розвиток вимагатиме активної роботи над розширенням продуктового портфеля, посиленням бренду, цифровізацією бізнес-процесів і залученням нових каналів збуту, включаючи HoReCa та онлайн-торгівлю. Використання власних сильних сторін у поєднанні з адаптацією до ринкових змін створить умови для сталого зростання та зміцнення позицій ТОВ «Простір-Т» на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Створення онлайн-екосистеми продажу та просування продукції ТОВ «Простір-Т»

Цифровізація бізнес-процесів і розвиток прямих каналів збуту є одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т». Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів підприємство може ефективніше організовувати внутрішні процеси, підвищувати якість обслуговування клієнтів і розширювати свої ринкові можливості.

Автоматизація обліку, впровадження CRM-системи, використання електронного документообігу та онлайн-аналітики дають змогу підприємству оперативно контролювати обсяги виробництва, продажів, залишки продукції й фінансові потоки. Це зменшує ризики помилок, скорочує витрати часу й ресурсів, а також підвищує прозорість управлінських рішень. Оптимізована логістика та більш точне планування дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни ринку, сезонні коливання попиту чи потреби партнерів. Усе це сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню цінової гнучкості, що безпосередньо зміцнює позиції підприємства серед конкурентів.

Розвиток прямих каналів збуту через власний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, інтернет-магазин чи маркетплейси відкриває нові можливості для просування продукції та комунікації зі споживачами. Підприємство може продавати свою продукцію без посередників, отримуючи більший прибуток і краще контролюючи цінову політику. Це також дозволяє формувати власну базу клієнтів, аналізувати їхні уподобання й будувати довготривалі відносини, що створює стабільний попит навіть у періоди коливань ринку.

Важливою перевагою цифровізації є можливість формування впізнаваного бренду. Через інтернет-простір підприємство має змогу донести до споживача свої ключові цінності – натуральність, локальність, якість і традиційність продукції. Активна онлайн-присутність створює позитивний імідж, підвищує довіру покупців і сприяє залученню нових партнерів у сегментах роздрібно́ї торгівлі, HoReCa та громадського харчування.

Таким чином, цифровізація перетворює ТОВ «Простір-Т» із локального виробника овочевої продукції на сучасне підприємство, здатне ефективно конкурувати завдяки гнучкому управлінню, прямій взаємодії зі споживачем і підвищенню якості обслуговування. Вона стає інструментом не лише оптимізації витрат, а й стратегічного розвитку, який забезпечує підприємству стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Одним із важливих елементів цифровізації є створення офіційного вебсайту з функцією онлайн-замовлення для ТОВ «Простір-Т». Реалізувати цей проєкт можна поетапно, із використанням доступних технічних і організаційних рішень, які не потребують надмірних інвестицій, але дадуть відчутний ефект для розвитку бізнесу.

Першим етапом має стати визначення мети сайту та його цільової аудиторії. Для ТОВ «Простір-Т» основна мета – забезпечити онлайн-продаж продукції (солінь, круп, овочів) і представити бренд широкому колу споживачів. Цільовою аудиторією будуть мешканці Тернополя й області, споживачі з інших регіонів України, а також власники ресторанів, кафе, магазинів натуральної продукції, які зацікавлені у прямих поставаннях.

На другому етапі потрібно створити структуру сайту. Доцільно передбачити такі розділи:

1. Головна сторінка – коротко описати інформацію про підприємство, його філософію та переваги (натуральність, локальність, традиційні рецепти).

2. Каталог продукції – розділ із поділом на категорії: соління, овочі, зелень, крупи. Кожна позиція має містити фото, опис, склад, вагу, ціну й кнопку «Замовити».

3. Кошик покупця – для формування замовлення з можливістю вибору способу доставки й оплати.

4. Контакти – адреса, телефони, e-mail, карта, посилання на соціальні мережі.

5. Про нас – історія компанії, співпраця з фермерами, гарантії якості.

Далі слід визначитися з технічним рішенням. Найзручніший варіант – використати популярну платформу для створення інтернет-магазину, наприклад WordPress із плагіном WooCommerce, Tilda, Wix або Shopify. Вони дозволяють швидко налаштувати сайт без складного програмування, інтегрувати онлайн-оплату (через LiqPay або WayForPay) та систему доставки (наприклад, «Нова пошта»).

На етапі розробки варто замовити у веб-дизайнера для створення фірмового стилю – логотипу, кольорової гами, етикеток, щоб сайт виглядав професійно й впізнавано. Тексти й фото продукції бажано підготувати самостійно або залучити копірайтера й фотографа, щоб максимально передати натуральність і традиційність бренду.

Після запуску інтернет-магазину потрібно налагодити комунікацію з клієнтами: встановити чат-бот у Viber чи Telegram для прийому замовлень, підключити форму зворотного зв'язку, створити акаунти у Facebook та Instagram із посиланнями на сайт. Це допоможе залучати трафік і будувати довіру до бренду.

Для забезпечення ефективності варто регулярно аналізувати відвідуваність сайту через Google Analytics, відстежувати замовлення, проводити акції та знижки. Надалі доцільно інтегрувати CRM-систему (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM), щоб зберігати інформацію про клієнтів, історію покупок та автоматизувати розсилки.

Практична реалізація такого вебсайту не лише розширить канали збуту продукції ТОВ «Простір-Т», а й перетворить підприємство на впізнаваний локальний бренд. Онлайн-магазин забезпечить постійний контакт зі споживачем, дасть змогу отримувати зворотний зв'язок, планувати обсяги виробництва й формувати стабільний потік замовлень протягом усього року.

Потужним інструментом просування бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємства може стати ведення сторінок у соціальних мережах для ТОВ «Простір-Т». Це сприятиме залученню нових клієнтів і формуванню довіри до продукції. Для підприємства, яке працює у сфері виробництва й реалізації натуральних овочевих продуктів, соціальні мережі – це можливість показати якість, традиційність і локальність своєї продукції «живими» візуальними історіями.

Практична реалізація цього напряму може відбуватися у кілька кроків. Передусім підприємство повинно визначити мету присутності у соцмережах. У випадку ТОВ «Простір-Т» це не лише продаж продукції, а й створення впізнаваного бренду, побудова довіри до якості товарів, розширення бази клієнтів та партнерів (зокрема закладів харчування, магазинів, фермерів).

Далі варто створити офіційні сторінки у Facebook, Instagram і TikTok з єдиним візуальним стилем – однаковим логотипом, кольоровою гамою та коротким описом підприємства. Для системності публікацій доцільно розробити контент-план на місяць, який включатиме кілька типів контенту:

1. Інформаційні дописи – розповіді про підприємство, його історію, процес виробництва, співпрацю з місцевими фермерами, участь у ярмарках чи виставках.

2. Візуальні пости з продукцією – фото банок із соліннями, свіжих овочів, готових страв, оформлених у домашньому стилі. Важливо підкреслювати натуральність і традиційність.

3. Відео-контент – короткі ролики у форматі Reels чи TikTok: «як ми квасимо капусту», «від поля до банки», «як народжується смак з Тернополя».

4. Інтерактиви – опитування, розіграші, рецепти з використанням продукції «Простір-Т», запрошення на дегустації.

5. Відгуки клієнтів – фото чи відео людей, які купували продукцію, із позначкою сторінки бренду.

Для того щоб публікації виглядали професійно, можна залучити SMM-спеціаліста або студента-маркетолога, який відповідатиме за підготовку постів, фото, відео та взаємодію з підписниками. У невеликому форматі це може робити хтось із працівників підприємства після короткого навчання.

Оптимально публікувати новий контент 2 – 3 рази на тиждень, реагувати на коментарі, дякувати за відгуки, відповідати на запитання щодо цін і доставки. Це формує довіру й створює «ефект близькості» до споживача.

Особливо важливо використовувати таргетовану рекламу у Facebook та Instagram. Навіть із невеликим бюджетом (наприклад, 1000 – 1500 грн. на місяць) можна налаштувати показ реклами на цільову аудиторію – мешканців Тернопільщини та сусідніх областей, людей, які цікавляться здоровим харчуванням або локальними продуктами. Це дозволить швидко збільшити кількість підписників і реальних покупців.

Відео у TikTok можна знімати просто у виробничому цеху чи на фермі, показуючи справжній процес приготування продукції. Глядачі позитивно реагують на автентичність, простоту й щирість – саме ці якості можуть стати основою впізнаваного іміджу бренду «Простір-Т». Окрім того, варто пов'язати сторінки у соцмережах із офіційним сайтом підприємства, щоб користувачі могли переходити з постів безпосередньо до онлайн-магазину та оформлювати замовлення.

Практично організоване ведення сторінок у соціальних мережах дозволить ТОВ «Простір-Т» створити сучасний образ локального виробника, який цінує традиції, але впевнено користується сучасними засобами комунікації. Це не лише підвищить впізнаваність бренду, а й сприятиме зростанню продажів,

розширенню клієнтської бази та формуванню позитивної репутації підприємства серед споживачів.

Впровадження CRM-системи для ТОВ «Простір-Т» – ще один практичний інструмент, який дозволить систематизувати роботу з клієнтами, покращити планування поставок і підвищити ефективність продажів. Для підприємства, яке працює одночасно з магазинами, ресторанами, оптовими покупцями та кінцевими споживачами, така система стане ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності [17].

Першим кроком має бути визначення цілей і потреб підприємства. Для «Простір-Т» головними завданнями CRM є:

- ведення бази клієнтів із повною контактною інформацією;
- фіксація історії замовлень і взаємодій із кожним клієнтом;
- автоматизація обліку постачань і контролю дебіторської заборгованості;
- формування аналітики продажів за періодами, видами продукції та регіонами.

На другому етапі потрібно обрати відповідну CRM-платформу. Для малого підприємства у сфері харчової продукції найзручнішими будуть хмарні рішення, які не потребують складного налаштування:

– Zoho CRM або HubSpot CRM – прості у використанні рішення для малого бізнесу, які можна адаптувати до специфіки роботи підприємства.

– OneBox OS – українська CRM-система з модулем для складського обліку й логістики.

Після вибору платформи слід налаштувати основні модулі системи під потреби підприємства. Зокрема:

Модуль клієнтів – створюється база даних усіх контрагентів: торговельних мереж, закладів громадського харчування, оптових покупців і кінцевих клієнтів. До кожного запису додається контактна інформація, історія замовлень, умови співпраці, відгуки.

Модуль продажів – фіксуються усі замовлення, їх статус (нове, у виробництві, відвантажено, оплачено), а також суми, терміни та відповідальні менеджери.

Модуль планування поставок – дозволяє створювати календар відвантажень, контролювати запаси на складі та автоматично формувати завдання для логістів.

Модуль аналітики – генерує звіти за клієнтами, видами продукції, регіонами, виявляє найприбутковіші напрямки діяльності та сезонні коливання попиту.

Наступним кроком є навчання працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами чи ведуть облік продажів. Для цього достатньо провести короткий внутрішній тренінг або скористатися відеоінструкціями CRM-платформи. Кожен користувач має отримати свій профіль у системі, що дозволить фіксувати відповідальність за виконання завдань.

Для зручності CRM можна інтегрувати з іншими сервісами підприємства. Наприклад:

- із сайтом – щоб усі онлайн-замовлення автоматично потрапляли до бази CRM;
- із поштовими сервісами – для зберігання історії листування з клієнтами;
- із Google Calendar – для нагадувань про дати відвантажень;
- із бухгалтерською програмою (наприклад, М.Е.Дос або BAS) – для синхронізації фінансових операцій.

Важливим практичним аспектом є використання мобільної версії CRM. Це дозволить менеджеру чи керівнику відслідковувати статус замовлень, залишки товарів або результати продажів у реальному часі навіть поза офісом. Регулярне використання CRM-системи забезпечить підприємству низку переваг: скорочення часу на обробку замовлень, зменшення кількості помилок, підвищення точності поставок і контроль фінансових потоків. Крім того,

систематизовані дані допоможуть краще розуміти потреби клієнтів і будувати довгострокові відносини, пропонуючи персоналізовані рішення [18].

Таким чином, впровадження CRM-системи для ТОВ «Простір-Т» – це не просто технологічне оновлення, а важливий елемент підвищення конкурентоспроможності. Така система перетворює окремі дії з обліку та продажів у цілісну систему взаємодії з клієнтами, що підвищує рівень сервісу, дозволяє приймати обґрунтовані рішення і зміцнює конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Представимо порівняльний аналіз проєктних рішень у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз проєктних рішень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»

Критерій	Проект 1. Створення офіційного вебсайту з онлайн- магазином	Проект 2. Ведення сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok)	Проект 3. Впровадження CRM- системи для обліку клієнтів і аналітики продажів
1	2	3	4
Мета	Розширення ринку збуту та прямий продаж продукції онлайн	Підвищення впізнаваності бренду й формування лояльності споживачів	Систематизація клієнтської бази, оптимізація продажів і поставок
Основні завдання	Створення сайту, онлайн- каталогу, системи оплати й доставки	Підготовка контенту, регулярні публікації, взаємодія з аудиторією, реклама	Ведення бази клієнтів, облік замовлень, аналітика продажів, автоматизація процесів
Термін реалізації	2 – 3 місяці (розробка, тестування, запуск)	Безперервний процес із щомісячним плануванням	1 – 2 місяці (вибір, налаштування, навчання персоналу)
Необхідні ресурси	Веброзробник, дизайнер, копірайтер, хостинг, домен	SMM-спеціаліст або внутрішній контент- менеджер, фото/відеообладнання, рекламний бюджет	CRM-платформа (Zoho CRM), навчання персоналу, адміністратор системи

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Орієнтовні витрати	30 – 60 тис. грн. (одноразово)	5 – 10 тис. грн./міс (залежно від активності та реклами)	10 – 20 тис. грн. на впровадження + 1 – 2 тис. грн./міс (підтримка)
Очікуваний результат	Збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, автоматизація замовлень	Формування позитивного іміджу бренду, залучення нових клієнтів, активізація попиту	Підвищення ефективності продажів, зменшення помилок, контроль клієнтських відносин
Переваги	Прямий канал збуту без посередників; 24/7 доступ до продукції	Висока взаємодія зі споживачем; швидкий зворотний зв'язок	Системність управління; чітке планування; збереження клієнтських даних
Можливі ризики	Технічні збої, потреба в підтримці сайту	Нестача якісного контенту або нерегулярність публікацій	Опір персоналу змінам; необхідність навчання
Показники ефективності	Зростання онлайн-продажів, кількість відвідувачів сайту, частка замовлень онлайн	Кількість підписників, охоплення, відгуки, кількість замовлень із соцмереж	Скорочення часу обробки замовлень, збільшення повторних продажів, точність аналітики
Загальний вплив на конкурентоспроможність	Високий — забезпечує вихід на ширший ринок і створює новий канал доходу	Середньо-високий — формує лояльність клієнтів і підвищує впізнаваність бренду	Високий — підвищує управлінську ефективність і якість взаємодії з клієнтами

Порівняльний аналіз трьох проєктних рішень показує, що кожне із них робить вагомий внесок у підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т», але має різний характер впливу та різні часові горизонти реалізації. Створення офіційного вебсайту з функцією онлайн-замовлення є найбільш стратегічним кроком, оскільки забезпечує підприємству новий канал збуту, незалежний від посередників, і дозволяє вийти за межі локального ринку. Це

рішення має високий потенціал для зростання обсягів продажів і розширення клієнтської бази, хоча потребує початкових інвестицій і технічної підтримки.

Активне ведення сторінок у соціальних мережах виступає гнучким інструментом маркетингового просування, який сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню його впізнаваності та налагодженню прямої комунікації зі споживачами. Це проєкт із відносно невеликими витратами, але вимагає системності, регулярності та якісного контенту.

Впровадження CRM-системи має переважно внутрішній управлінський ефект. Воно сприяє підвищенню ефективності організації продажів, покращенню контролю за клієнтськими відносинами, плануванню поставок та прийняттю управлінських рішень на основі даних [19]. Хоча фінансові результати цього проєкту проявляються не миттєво, його реалізація формує довгострокову конкурентну перевагу – високу керованість і клієнтоорієнтованість бізнесу.

Отже, найдоцільнішим для ТОВ «Простір-Т» є комплексне впровадження всіх трьох проєктних рішень, оскільки вони взаємодоповнюють одне одного. Вебсайт забезпечує онлайн-продажі, соціальні мережі – просування та залучення клієнтів, а CRM – ефективну внутрішню координацію. Разом вони створюють сучасну інтегровану систему цифрового розвитку підприємства, що дозволяє суттєво зміцнити його позиції на ринку та забезпечити стале зростання в умовах конкурентного середовища. Для визначення економічної доцільності реалізації запропонованих проєктних рішень наведемо розрахункові обсяги можливих витрат для трьох проєктів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахункові обсяги можливих витрат для запропонованих проєктних рішень підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»

Проєкт	Основні статті витрат, грн.	Орієнтовна вартість, грн.	Характер витрат
Створення офіційного вебсайту з онлайн-магазином	– Розробка сайту на WordPress / Tilda (структура, каталог, кошик) – 25 000	≈ 50 000 грн. (одноразово)	Одноразові інвестиції + щорічне оновлення 3–5 тис. грн.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	– Дизайн (логотип, кольорова гама, банери) – 10 000 – Копірайтинг і фото продукції – 5 000 – Оплата домену та хостингу (рік) – 2 000 – Налаштування онлайн-оплат і доставки – 3 000 – Тестування та SEO-оптимізація – 5 000		
Ведення сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok)	– Створення профілів, візуальний стиль – 2 000 – Фото- та відеоконтент (зйомка, обробка) – 3 000 / міс. – Послуги SMM-фахівця (ведення сторінок) – 4 000 / міс. – Рекламний бюджет (таргетинг) – 2 000 / міс. – Онлайн-аналітика та підтримка – 1 000 / міс.	≈ 10 000 грн. / міс.	Постійні операційні витрати
Упровадження CRM-системи (наприклад, Zoho або OneBox)	– Ліцензія / підписка (5 користувачів) – 5 000 / рік – Налаштування CRM (модулі клієнтів, продажів, аналітики) – 8 000 – Навчання персоналу – 3 000 – Інтеграція з сайтом і бухгалтерією – 4 000 – Щомісячна підтримка системи – 1 500 / міс.	≈ 20 000 грн. на впровадження + 1 500 грн. / міс.	Початкові інвестиції + невеликі постійні витрати

Проведений аналіз витрат показує, що всі три проєкти потребують різного рівня фінансових ресурсів та мають відмінний характер інвестицій. Найбільших одноразових витрат потребує створення офіційного вебсайту з онлайн-магазином (≈50 тис. грн.), що забезпечує стратегічний ефект розширення каналів збуту. Ведення сторінок у соціальних мережах має відносно невисокі стартові, але постійні щомісячні витрати (≈10 тис. грн.), спрямовані на підтримку комунікації та просування бренду. Упровадження CRM-системи вимагає помірних інвестицій (≈20 тис. грн.) і невеликих витрат на підтримку,

забезпечуючи підвищення ефективності управління та контролю клієнтських відносин. Зведемо вихідні дані для обчислення економічної доцільності проєктів у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для оцінювання доцільності реалізації проєктних рішень

Показник	Проєкт 1 – Вебсайт	Проєкт 2 – Соцмережі	Проєкт 3 – CRM
Початкові інвестиції	50 000 грн.	10 000 грн.	20 000 грн.
Щомісячні витрати на підтримку	1 000 грн. (12 000 грн./рік)	10 000 грн./міс. (120 000 грн./рік)	1 500 грн./міс. (18 000 грн./рік)
Очікуваний додатковий прибуток на рік	80 000 грн.	150 000 грн.	60 000 грн.
Горизонт прогнозу	3 роки	3 роки	3 роки
Ставка дисконту	10%	10%	10%

Порівняльний аналіз показує, що ці три проєкти відрізняються за рівнем інвестицій і потенційного ефекту. Найбільші додаткові прибутки очікуються від просування у соціальних мережах, яке забезпечує швидку віддачу за відносно низьких стартових витрат. Створення вебсайту передбачає вищі початкові інвестиції, але формує стабільний канал онлайн-продажів і довгострокову присутність на ринку. Впровадження CRM-системи має помірні витрати й забезпечує внутрішню ефективність управління клієнтами та продажами [20].

Розрахуємо чисту теперішню вартість та внутрішню норму дохідності проєктів з метою визначення найбільш ефективного з них. Результати розрахунків зведемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунку чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми дохідності проєктів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т»

Рік	Потік грошових коштів (грн.)	Дисконтований потік (грн.)
1	2	3
Проєкт 1 – Створення вебсайту з онлайн-магазином		
0	– 50 000 (інвестиції)	– 50 000

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
1	68 000 (80 000 – 12 000)	61 818
2	68 000	56 198
3	68 000	51 090
$NPV = 61\,818 + 56\,198 + 51\,090 - 50\,000 = 119\,106$ (грн.) $IRR \approx 85\%$ Період окупності $\approx 0,9$ року Висновок: висока ефективність, швидке повернення інвестицій.		
Проект 2 – Ведення сторінок у соцмережах		
0	– 10 000	– 10 000
1	30 000 (150 000 – 120 000)	27 273
2	30 000	24 793
3	30 000	22 539
$NPV = 27\,273 + 24\,793 + 22\,539 - 10\,000 = 64\,605$ (грн.) $IRR \approx 110\%$ Період окупності $\approx 0,4$ року Висновок: найшвидша окупність, проте потрібна постійна активність і реклама.		
Проект 3 – Впровадження CRM-системи		
0	–20 000	–20 000
1	42 000 (60 000 – 18 000)	38 182
2	42 000	34 711
3	42 000	31 556
$NPV = 38\,182 + 34\,711 + 31\,556 - 20\,000 = 84\,449$ (грн.) $IRR \approx 95\%$ Період окупності $\approx 0,6$ року Висновок: стійкий управлінський ефект і тривала вигода.		

Розрахунки показують, що всі три проекти мають позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) і високі показники внутрішньої ставки дохідності (IRR), що свідчить про їх економічну доцільність. Найшвидшу окупність (0,4 року) демонструє проект ведення сторінок у соціальних мережах, який забезпечує оперативне зростання продажів і впізнаваності бренду. Створення вебсайту з онлайн-магазином характеризується високою ефективністю ($NPV = 119\,106$ грн., $IRR = 85\%$) і стратегічним довгостроковим ефектом розширення ринку збуту. Впровадження CRM-системи має стійкий управлінський ефект ($NPV = 84\,449$ грн., $IRR = 95\%$), сприяє оптимізації процесів і підвищенню якості взаємодії з клієнтами. У сукупності ці проекти формують збалансований комплекс цифрового розвитку підприємства, що забезпечить зростання прибутковості, ефективності управління та конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т».

3.2 Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» шляхом впровадження енергоефективних технологій

Енергозбереження є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т», оскільки воно безпосередньо впливає на собівартість продукції, ефективність виробничих процесів і екологічну репутацію підприємства. Зменшення енергоспоживання дозволяє скоротити витрати на електроенергію, газ та інші енергоносії, що підвищує прибутковість і дає змогу зберігати стабільні ціни на продукцію навіть за зростання тарифів. Висока енергоефективність також означає раціональне використання ресурсів, менші виробничі втрати та оптимізацію технологічних процесів.

Крім економічних переваг, енергозбереження сприяє підвищенню екологічної відповідальності підприємства, що позитивно впливає на його імідж у споживачів і партнерів. Для бренду, який працює з натуральною продукцією, це особливо важливо, адже екологічність і раціональне використання ресурсів формують довіру до виробника. Таким чином, впровадження енергозберігаючих технологій допомагає ТОВ «Простір-Т» не лише зменшити витрати, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку завдяки ефективності, стійкості та сучасному підходу до ведення бізнесу.

Одним із методів енергозбереження є теплоутилізація. Теплоутилізація – це процес повторного використання відпрацьованого тепла, яке утворюється під час виробничих процесів, для забезпечення інших енергетичних потреб підприємства. На підприємстві з переробки овочів значна кількість теплової енергії витрачається на варіння, стерилізацію, пастеризацію, сушіння або нагрівання води, і частина цього тепла втрачається разом із відпрацьованим повітрям, водою чи парою. Використання систем теплоутилізації дає змогу повернути це тепло в технологічний цикл – наприклад, для підігріву води, повітря або сировини перед обробкою.

Завдяки цьому ТОВ «Простір-Т» може знижувати споживання палива чи електроенергії, зменшувати експлуатаційні витрати та підвищувати загальний

коефіцієнт енергоефективності. Крім того, теплоутилізація сприяє зменшенню шкідливих викидів у довкілля, що покращує екологічні показники виробництва. У результаті досліджуване підприємство отримає не лише економічну вигоду, а й зміцнює свою репутацію як екологічно відповідального виробника.

Практичне впровадження теплоутилізації у виробничі процеси ТОВ «Простір-Т» може відбуватися через використання технічних рішень, що дозволяють повторно використовувати відпрацьоване тепло технологічних операцій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Опис обладнання, необхідного для здійснення процесу теплоутилізації на ТОВ «Простір-Т»

№ з/п	Вид обладнання	Призначення	Основні типи / елементи	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
1	Рекуператори (теплообмінники)	Відбір тепла з гарячих потоків пари, води або повітря, що виходять із процесів стерилізації, пастеризації, варіння овочів.	Пластинчасті теплообмінники (для рідин) Трубчасті / змішувальні (для пари та газів) Роторні рекуператори (для вентиляційних систем) Датчики температури, клапани регулювання, автоматика	Зменшення втрат тепла, підігрів води для миття тари, сировини або опалення приміщень
2	Системи утилізації тепла холодильного обладнання	Використання тепла, що виділяється під час роботи компресорів чи конденсаторів при охолодженні та зберіганні продукції.	Конденсатори з водяним охолодженням Теплообмінники конденсаційного типу Буферні баки (теплові акумулятори) Насоси циркуляції теплоносія	Підігрів технічної та побутової води, зниження енергоспоживання холодильних установок

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
3	Системи збору та повернення конденсату пари	Повернення конденсату у котельню для повторного використання як джерела тепла.	Конденсато-збірники Конденсатні насоси Трубопровід для повернення конденсату Система контролю тиску та температури	Зниження витрат палива, підвищення ККД котельні, скорочення споживання води
4	Система автоматичного керування температурними потоками	Оптимізація роботи всіх систем теплоутилізації та підтримання стабільних параметрів без перевитрат енергії.	Контролери температури Датчики тиску, витрати, вологості Електронні регулятори, клапани, програмне забезпечення	Підвищення енергоефективності, стабільна робота обладнання, економія до 15–25% енергоносіїв

Одним із ефективних способів є встановлення рекуператорів або теплообмінників, які відбирають тепло від гарячої пари, води чи повітря, що виходить із процесів стерилізації, пастеризації чи варіння овочів, і передають його на нагрівання води для миття тари, сировини або опалення приміщень.

Також доцільно застосовувати системи утилізації тепла від холодильного обладнання: у процесі охолодження продукції чи зберігання овочів виділяється значна кількість тепла, яке можна використовувати для підігріву технічної або побутової води. Для забезпечення стабільної роботи таких систем варто передбачити автоматичне керування температурними потоками, що дозволить підтримувати оптимальні параметри без перевитрат енергії. Крім того, ефективним рішенням може бути використання конденсату пари, який повертається у котельню для повторного нагріву – це знижує споживання палива та підвищує ККД системи.

Загалом, впровадження теплоутилізації на ТОВ «Простір-Т» не потребує кардинальної модернізації всього виробництва, але дає змогу зменшити витрати на енергоносії на 15-25%, покращити екологічні показники та зробити діяльність підприємства більш ефективною та конкурентоспроможною. Опис обладнання, необхідного для здійснення процесу теплоутилізації на ТОВ «Простір-Т» представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнення розрахунків по теплоутилізації для ТОВ «Простір-Т»

Параметр / Сценарій	Вхідні дані / Припущення	Консервативний (15%)	Базовий (20%)	Оптимістичний (25%)
Тип виробництва	Переробка овочів	—	—	—
Джерело тепла	Комбіноване (газ + електрика)	—	—	—
Технологічні процеси	Стерилізація + охолодження	—	—	—
Річне споживання тепла	800 000 кВт·год	—	—	—
Орієнтовна економія	15–25 %	15 %	20 %	25 %
Інвестиції	2,3 – 3,6 млн. грн	—	—	—
Ціна газу	1,68 грн. / кВт·год	—	—	—
Річні витрати до впровадження	1 345 600 грн.	—	—	—
Збережена енергія	—	120 000 кВт·год	160 000 кВт·год	200 000 кВт·год
Грошова економія	—	201 840 грн.	268 960 грн.	336 400 грн.
Строк окупності при інвестиціях 2,3 млн грн	—	11,4 років	8,6 років	6,8 років
Строк окупності при інвестиціях 3,6 млн грн	—	17,8 років	13,4 років	10,7 років

Представимо аналітичні дані у графічному вигляді (рис. 3.1).

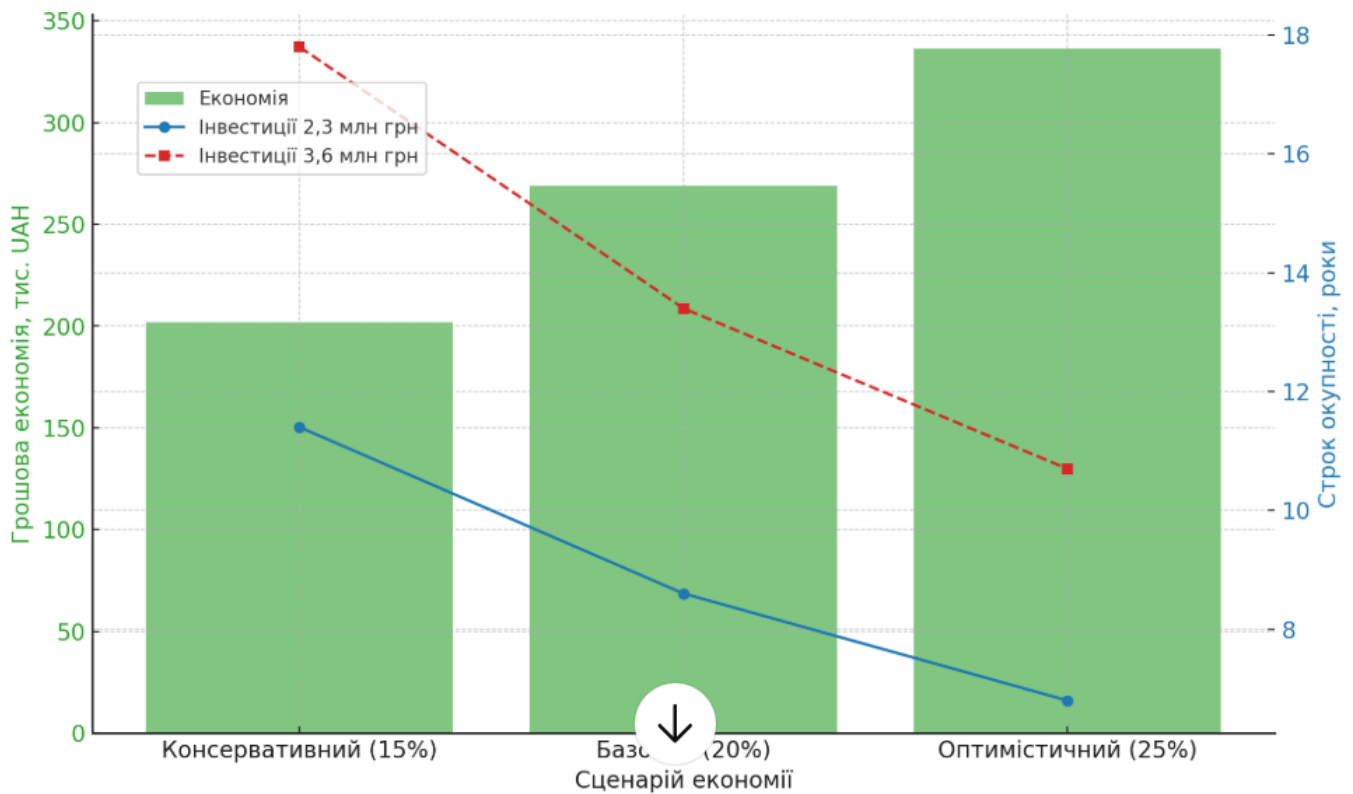


Рисунок 3.1 – Графічне представлення показників економії і терміну окупності теплоутилізації для ТОВ «Простір-Т»

Виходячи з наведених у таблиці розрахунків, впровадження системи теплоутилізації для досліджуваного підприємства з переробки овочів, яке використовує комбіноване джерело тепла (газ і електроенергія), має економічну доцільність за всіх розглянутих сценаріїв. Основні технологічні процеси – стерилізація та охолодження – характеризуються значним тепловим споживанням (близько 800 тис. кВт·год на рік), тому потенціал енергозбереження є суттєвим. Залежно від сценарію (консервативного, базового чи оптимістичного), очікувана економія енергії становить від 120 до 200 тис. кВт·год на рік, що відповідає грошовому еквіваленту від 201,8 до 336,4 тис. грн. щорічно.

При інвестиційних витратах у межах 2,3–3,6 млн. грн. строк окупності проекту варіюється від 6,8 до 17,8 років. Найефективнішим є оптимістичний

сценарій, за якого передбачається досягнення 25% економії теплової енергії та окупність проєкту менш ніж за 7 років. Базовий варіант із 20% економії забезпечує прийнятний баланс між вартістю впровадження й економічним ефектом (8,6–13,4 років окупності залежно від інвестицій). Консервативний сценарій, хоча й має довший строк повернення вкладень (11,4–17,8 років), також демонструє позитивний результат, підтверджуючи загальну доцільність модернізації теплового господарства.

Отже, проєкт упровадження системи теплоутилізації на підприємстві є економічно виправданим і дозволяє суттєво знизити енергоспоживання, стабілізувати виробничі витрати та підвищити енергоефективність виробництва. Найбільш перспективним є реалізація базового або оптимістичного сценарію, які забезпечують оптимальне співвідношення між рівнем інвестицій і термінами окупності.

Щоб зменшити період окупності до 2-3 років рекомендуємо ТОВ «Простір-Т» здійснити низку заходів:

- провести реальне вимірювання енерго- та теплових потоків (тепловий аудит), при якому часто виявляють значно вищі втрати/запаси тепла, ніж у попередніх оцінках. Якщо базове споживання тепла виявиться більшим (наприклад 1 500–2 000 МВт·год/рік), окупність суттєво скоротиться;
- підвищити частку утилізованого тепла (наприклад, більше/ефективніші рекуператори, використання конденсату й утилізації тепла холодильників), адже так можна підняти економію ближче до 25-40% у деяких конфігураціях;
- врахувати економію електроенергії (наприклад, скорочення роботи додаткових обігрівачів, застосування тепла холодильних агрегатів);
- підвищити ефективність котла (зменшити втрати);
- знайти субсидії/гранти або кредити під вигідний відсоток на енергоефективні заходи. На сьогодні працюють багато програм підтримки ЕЕ у 2024–2025 рр. (регіональні/європейські проєкти), які можуть зменшити власні капітальні вкладення;

– провести фазове впровадження (спочатку найбільш ефективні вузли). Це дозволяє реалізувати швидку економію й переспрямувати накопичені кошти на інші етапи.

3.3 Сертифікація виробництва відповідно до стандартів НАССР

Сертифікація виробництва ТОВ «Простір-Т» відповідно до стандартів НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Насамперед, впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів гарантує контроль на всіх етапах виробництва – від приймання сировини до зберігання та реалізації готової продукції. Це дозволяє мінімізувати ризики потрапляння шкідливих речовин або мікроорганізмів, забезпечуючи стабільну якість і безпечність продукції.

Із погляду ринкових переваг, наявність сертифіката НАССР підвищує довіру споживачів і партнерів, оскільки є підтвердженням відповідності виробництва міжнародним вимогам безпеки. Це відкриває підприємству доступ до нових ринків збуту, зокрема – до торговельних мереж, які приймають лише сертифіковану продукцію, а також спрощує вихід на експортні ринки ЄС, де НАССР є обов’язковою вимогою. Крім того, сертифікація сприяє підвищенню операційної ефективності: оптимізуються технологічні процеси, зменшуються втрати, покращується контроль за якістю, що позитивно впливає на собівартість і прибутковість виробництва.

Отже, сертифікація за НАССР не лише підвищить імідж ТОВ «Простір-Т» як надійного виробника, а й забезпечить конкурентні переваги за рахунок високого рівня безпеки, прозорості та ефективності виробничих процесів. Це стане стратегічним кроком до зміцнення позицій підприємства на ринку переробки овочів та розширення партнерських можливостей. Для сертифікації виробництва ТОВ «Простір-Т» відповідно до вимог системи НАССР

підприємству слід пройти кілька послідовних практичних етапів, які охоплюють як організаційні, так і технічні дії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Практичні етапи сертифікації виробництва ТОВ «Простір-Т» відповідно до стандартів НАССР

№ з/п	Етап сертифікації	Зміст робіт / Основні дії	Очікуваний результат
1	Підготовчий етап	- Аналіз поточного стану виробництва; - Формування команди НАССР; - Навчання персоналу з принципів НАССР та гігієни виробництва.	Підготовлена команда фахівців і базові знання щодо вимог системи безпечності харчових продуктів.
2	Розроблення системи НАССР	- Опис продукції й технологічних процесів; - Побудова та перевірка блок-схеми виробництва; - Аналіз небезпечних факторів (біологічних, хімічних, фізичних); - Визначення критичних контрольних точок (ККТ) і встановлення критичних меж; - Розроблення системи моніторингу, коригувальних дій, верифікації; - Документування всіх процедур.	Створена та задокументована система НАССР, адаптована до особливостей виробництва.
3	Впровадження системи на виробництві	- Реальне застосування розроблених процедур у щоденній роботі; - Дотримання санітарно-гігієнічних вимог; - Маркування зон, оптимізація потоків сировини й готової продукції; - Внутрішній контроль виконання процедур.	Система НАССР функціонує у виробничому процесі, персонал дотримується встановлених стандартів.
4	Попередній аудит	- Проведення внутрішнього аудиту або зовнішньої перевірки консультантом; - Виявлення та усунення недоліків у документації й практиці.	Підприємство готове до офіційного сертифікаційного аудиту.
5	Сертифікаційний аудит	- Вибір акредитованого органу сертифікації; - Перевірка документації (етап 1) і фактичного функціонування системи (етап 2); - Отримання сертифіката НАССР / ISO 22000.	Підтвердження відповідності системи НАССР вимогам стандарту, отримання сертифіката.
6	Підтримка та вдосконалення системи	- Регулярне оновлення документації; - Щорічні внутрішні аудити та наглядові перевірки; - Постійне навчання персоналу.	Система НАССР підтримується в актуальному стані, забезпечується стабільна якість і безпечність продукції.

Запропонована таблиця відображає послідовний і системний підхід до впровадження та сертифікації системи безпечності харчових продуктів НАССР на підприємстві ТОВ «Простір-Т». Кожен етап має практичне значення і спрямований на підвищення рівня контролю за якістю та безпечністю продукції. Від підготовчих дій – створення команди й навчання персоналу – до впровадження процедур, внутрішнього та зовнішнього аудиту, підприємство поступово формує ефективну систему управління ризиками у виробництві.

Реалізація цих етапів дозволить підприємству не лише отримати сертифікат відповідності міжнародним стандартам, а й налагодити стабільну роботу, підвищити довіру споживачів і партнерів, розширити можливості виходу на нові ринки збуту. У підсумку, сертифікація НАССР стане важливим стратегічним кроком у зміцненні конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т» та підвищенні його репутації як надійного виробника безпечної харчової продукції.

Витрати на сертифікацію системи НАССР для ТОВ «Простір-Т» залежать від масштабів майбутніх виробничих процесів, кількості технологічних процесів, вибору сертифікаційного органу та рівня підготовленості підприємства. Умовно всі витрати можна поділити на п'ять основних груп, кожна з яких охоплює певний етап впровадження системи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – П'ять основних груп витрат на сертифікацію системи НАССР для ТОВ «Простір-Т»

№ з/п	Група витрат	Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн.	Примітка / Коментар
1	2	3	4	5
1	Підготовчий етап	Навчання та підготовка персоналу	20 000 – 40 000	Проведення тренінгів для команди НАССР, навчання з гігієни виробництва.
		Консультаційні послуги	30 000 – 70 000	Послуги експертів з аналізу виробництва, допомога у розробленні системи.
		Первинний аудит (оцінка готовності)	10 000 – 20 000	Перевірка відповідності виробництва вимогам НАССР.

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
2	Технічна підготовка виробництва	Поліпшення санітарно-гігієнічних умов (ремонт, маркування зон, модернізація)	50 000 – 150 000	Залежить від стану приміщень і складності процесів.
		Придбання обладнання для контролю параметрів (датчики, термометри, лабораторні прилади)	30 000 – 80 000	Для моніторингу критичних контрольних точок (ККТ).
		Засоби гігієни, спецодяг, контейнери	10 000 – 25 000	Для дотримання санітарних вимог.
3	Розроблення документації	Створення політик, процедур і записів НАССР	20 000 – 40 000	Може бути виконано внутрішньо або зовнішнім консультантом.
		Оформлення журналів, інструкцій, схем	3 000 – 5 000	Для внутрішнього користування персоналом.
4	Сертифікаційний аудит	Послуги акредитованого органу сертифікації	50 000 – 120 000	Перевірка документації та виробництва, видача сертифіката.
		Усунення зауважень після аудиту	10 000 – 30 000	Коригувальні дії або повторна перевірка.
5	Підтримка системи (щорічно)	Наглядові аудити	20 000 – 40 000	Щорічна перевірка для продовження дії сертифіката.
		Періодичне навчання персоналу	10 000 – 20 000	Оновлення знань, підготовка нових працівників.
		Внутрішні аудити, оновлення документації	5 000 – 10 000	Для підтримання ефективності системи.

Наведена таблиця відображає структуру та обсяг основних витрат, необхідних для сертифікації виробництва ТОВ «Простір-Т» відповідно до вимог

системи безпечності харчових продуктів НАССР. Найбільшу частку становлять витрати на технічну підготовку виробництва (ремонт, модернізація, придбання обладнання), оскільки цей етап потребує фактичного вдосконалення виробничої інфраструктури та умов гігієни. Водночас важливими залишаються організаційно-консультаційні заходи – навчання персоналу, розроблення документації та попередні аудити, що забезпечують методологічну готовність підприємства до сертифікації.

Загальний обсяг одноразових інвестицій у впровадження системи НАССР може становити приблизно 200 000–500 000 грн., а щорічні витрати на підтримку системи – 30 000–60 000 грн. Такі вкладення є економічно обґрунтованими, адже дозволяють підвищити рівень контролю за якістю продукції, знизити ризики порушень санітарних норм, зміцнити довіру споживачів і партнерів, а також відкрити підприємству доступ до нових ринків збуту. У підсумку, сертифікація НАССР виступає стратегічною інвестицією у підвищення конкурентоспроможності й сталий розвиток ТОВ «Простір-Т».

Розрахуємо економічний ефект впровадження системи НАССР для ТОВ «Простір-Т» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок показників ефективності впровадження системи НАССР для ТОВ «Простір-Т»

№ з/п	Показник	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Різниця / Економія	Опис ефекту
1	2	3	4	5	6
1	Витрати на брак та відходи	200 000 грн./рік	50 000 грн./рік	150 000 грн.	Зменшення втрат продукції завдяки контролю ККТ
2	Витрати на контроль якості та лабораторні перевірки	80 000 грн./рік	50 000 грн./рік	30 000 грн.	Оптимізація процесів контролю, скорочення повторних перевірок
3	Додатковий прибуток від виходу на нові ринки	0 грн.	100 000 грн./рік	100 000 грн.	Реалізація сертифікованої продукції ринках

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
4	Всього економія та приріст прибутку	—	—	280 000 грн./рік	Сумарний річний ефект від впровадження НАССР
5	Інвестиції у впровадження НАССР	300 000 грн.	—	—	Одноразові витрати на навчання, обладнання та аудит
6	Термін окупності	—	—	1,07 року	Розрахунок: 300 000 грн. / 280 000 грн. $\approx$ 1,07 року

Наведена таблиця демонструє, що впровадження системи НАССР на підприємстві ТОВ «Простір-Т» забезпечує суттєвий економічний ефект за рахунок зменшення втрат продукції, оптимізації витрат на контроль якості та отримання додаткового прибутку від виходу на нові ринки збуту. Загальна річна економія та приріст прибутку після впровадження системи оцінюється у 280 000 грн., що майже повністю покриває одноразові інвестиції в розмірі 300 000 грн.

Розрахунок терміну окупності показує, що система окупається приблизно за 1,1 року, що свідчить про високу економічну доцільність її впровадження. Крім прямого фінансового ефекту, сертифікація НАССР також сприяє підвищенню репутації підприємства, зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також зменшенню виробничих ризиків, що робить її стратегічно вигідним інвестиційним рішенням для ТОВ «Простір-Т».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т». Запропоновані рішення охоплюють цифрову трансформацію підприємства (створення вебсайту, активне просування у соціальних мережах, упровадження CRM-системи), енергоефективну модернізацію виробництва шляхом теплоутилізації та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР. Реалізація цих заходів дозволяє підприємству одночасно зміцнити ринкові позиції, зменшити витрати,

підвищити якість обслуговування клієнтів і покращити репутацію бренду як сучасного, відповідального та клієнтоорієнтованого виробника.

Проведені економічні розрахунки довели доцільність запропонованих проєктів, оскільки всі вони мають позитивні значення чистої теперішньої вартості (NPV) та короткий термін окупності. Зокрема, найшвидшу віддачу забезпечують цифрові інструменти маркетингу, тоді як упровадження CRM-системи та енергоефективних технологій формує довгостроковий управлінський і ресурсозберігаючий ефект. Сертифікація за стандартами НАССР, у свою чергу, гарантує стабільну якість продукції та відкриває доступ до нових ринків. У сукупності запропоновані заходи створюють цілісну стратегію сталого розвитку ТОВ «Простір-Т», орієнтовану на підвищення прибутковості, ефективності й конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Простір-Т»

ТОВ «Простір-Т» приділяє особливу увагу створенню безпечних і комфортних умов праці на всіх виробничих ділянках. Безпека працівників розглядається не лише як вимога законодавства [21-24], а як важлива складова корпоративної культури підприємства. З цією метою проводиться систематична атестація робочих місць за умовами праці, під час якої оцінюються рівні шуму, вібрації, освітленості, мікроклімату, запиленості та інші фактори виробничого середовища, що можуть впливати на здоров'я працівників. На основі результатів атестації розробляються заходи з покращення умов праці, зокрема модернізація вентиляційних систем, встановлення шумопоглинаючих матеріалів або вдосконалення освітлення.

Окрему увагу приділяють технічній безпеці обладнання. Регулярно проводяться планові огляди, технічне обслуговування і профілактичні ремонти машин, механізмів, інструментів та електрообладнання. У разі виявлення несправностей робота устаткування негайно припиняється до їх усунення. Усі небезпечні зони маркуються попереджувальними знаками і забезпечуються захисними огороженнями. Працівників ознайомлюють з вимогами безпечної експлуатації обладнання, а також з діями у разі виникнення аварійних ситуацій.

Важливою складовою системи є забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). Усі працівники отримують спецодяг, спецвзуття, каски, рукавиці, респіратори, захисні окуляри або навушники відповідно до умов роботи. Засоби захисту закуповуються сертифікованими, належної якості, і своєчасно замінюються у разі зношення. На підприємстві ведеться суворий облік видачі ЗІЗ, а контроль за їх використанням здійснюють керівники підрозділів.

Значну роль у збереженні здоров'я персоналу відіграють медичні заходи. Перед прийняттям на роботу працівники проходять попередні медичні огляди, які підтверджують їхню придатність до виконання певних видів робіт. Під час трудової діяльності проводяться періодичні медичні огляди, що дають змогу виявити професійні захворювання на ранніх стадіях та вчасно вжити профілактичних заходів. У випадках, коли працівник зазнає впливу шкідливих чи небезпечних факторів, організовуються позачергові медичні огляди.

Для надання домедичної допомоги у кожному структурному підрозділі підприємства облаштовані аптечки, які регулярно поповнюються необхідними медикаментами. Визначено осіб, відповідальних за надання першої допомоги у разі нещасних випадків. Працівники періодично проходять інструктажі щодо правил поведінки у разі травмування, отруєння, опіку чи інших надзвичайних ситуацій.

Також у приміщеннях підприємства дотримуються санітарно-гігієнічні норми. Забезпечується належна вентиляція, температура та освітлення, організовано зручні побутові приміщення — гардеробні, душові, кімнати відпочинку. На робочих місцях розміщуються плакати, стенди, попереджувальні написи і правила безпечної роботи.

Завдяки цим заходам ТОВ «Простір-Т» формує безпечне, здорове і комфортне виробниче середовище, де працівники можуть ефективно виконувати свої обов'язки без ризику для життя і здоров'я. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни, покращенню морального клімату в колективі та формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що дбає про своїх людей.

На підприємстві створена служба охорони праці та призначена відповідальна особа, яка підпорядковується безпосередньо директору. Вона здійснює контроль за дотриманням законодавства з охорони праці, бере участь у розробленні інструкцій, проводить інструктажі, організовує перевірку знань працівників, веде відповідну звітність і бере участь у розслідуванні нещасних випадків. Для колективного контролю може створюватися комісія з питань

охорони праці, до складу якої входять представники адміністрації та трудового колективу.

На підприємстві ведеться повний пакет обов'язкової документації з охорони праці. До нього належать положення про систему управління охороною праці, посадові інструкції, інструкції за професіями та видами робіт, журнали інструктажів, плани навчання, а також накази і розпорядження з питань безпеки. Усі працівники проходять вступний інструктаж перед початком роботи, первинний інструктаж на робочому місці, а також повторні, позапланові або цільові інструктажі у разі зміни умов роботи. Керівники та спеціалісти проходять навчання і перевірку знань у навчальних центрах або на підприємстві.

ТОВ «Простір-Т» дбає про безпечні умови праці на всіх виробничих ділянках. Проводиться атестація робочих місць за умовами праці, здійснюється контроль за рівнем шуму, освітленням, мікрокліматом, а також за технічним станом машин, механізмів та електрообладнання. Працівники забезпечуються засобами індивідуального захисту, спецодягом і спецвзуттям, а на робочих місцях встановлюються попереджувальні знаки, плакати та інструкції. Для збереження здоров'я працівників проводяться попередні та періодичні медичні огляди, а також позачергові — у разі потреби. У приміщеннях передбачені аптечки та особи, відповідальні за надання домедичної допомоги.

На підприємстві регулярно проводяться профілактичні заходи: дні охорони праці, тематичні бесіди, конкурси безпеки, планові перевірки робочих місць та аналіз причин травматизму. Результати аналізу розглядаються на виробничих нарадах, а за їх підсумками розробляються профілактичні заходи. Фінансування заходів з охорони праці здійснюється з власних коштів підприємства у розмірі не менше 0,5% від фонду оплати праці. Ці кошти спрямовуються на придбання засобів захисту, проведення навчання, медичних оглядів, поліпшення умов праці та впровадження сучасних технічних засобів безпеки.

Контроль за станом охорони праці здійснюється на кількох рівнях: адміністративний – службою охорони праці, громадський – комісією з охорони праці, а також державний — органами Держпраці, ДСНС та місцевого самоврядування. Усі керівники структурних підрозділів несуть персональну відповідальність за безпеку підлеглих.

Сучасна система охорони праці на підприємстві поступово переходить до впровадження цифрових технологій, що дозволяє значно підвищити ефективність управління безпекою праці та зменшити вплив людського фактора. Одним із напрямів цифровізації є використання електронних журналів інструктажів і перевірок знань, які забезпечують прозорість, зручність і точність ведення обліку. Завдяки цьому усувається необхідність у паперових носіях, а керівництво може оперативно відстежувати, хто з працівників пройшов навчання або інструктаж, а хто потребує повторного ознайомлення з правилами безпеки.

Крім того, активно застосовуються онлайн-курси та дистанційні платформи для навчання з охорони праці, що дає змогу проводити інструктажі, перевірки знань і тестування у зручний для працівників час. Такі ресурси містять інтерактивні матеріали, відеоінструкції, симуляції небезпечних ситуацій, що допомагає краще засвоювати інформацію та підвищує мотивацію до дотримання правил безпеки.

Для контролю виробничих ризиків використовуються мобільні додатки та спеціальні програми, які дозволяють фіксувати потенційні небезпеки безпосередньо на робочому місці, робити фотофіксацію недоліків, надсилати повідомлення відповідальним особам і контролювати виконання коригувальних заходів у реальному часі. Це сприяє оперативному усуненню порушень і формуванню системного підходу до управління ризиками.

Важливою складовою цифрової трансформації є також впровадження систем відеоспостереження та моніторингу небезпечних зон, що дає можливість контролювати дотримання правил безпеки у реальному часі, своєчасно

реагувати на порушення та попереджати аварійні ситуації. Аналітичні модулі таких систем дозволяють накопичувати статистику, аналізувати поведінку працівників у небезпечних умовах та прогнозувати ризики.

Завдяки таким інноваціям охорона праці на підприємстві стає більш прозорою, ефективною та орієнтованою на профілактику, а не лише на реагування. Цифровізація дозволяє інтегрувати безпеку у всі управлінські процеси, роблячи її невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства.

Таким чином, система охорони праці ТОВ «Простір-Т» є комплексом взаємопов'язаних організаційних, технічних, санітарних та профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці, підвищення культури безпеки та запобігання виробничим ризикам.

4.2 Дослідження стійкості роботи ТОВ «Простір-Т» під час НС воєнного часу

Стійкість роботи ТОВ «Простір-Т» у воєнний період забезпечується через комплекс організаційних, технологічних, кадрових та інформаційних заходів, що інтегруються у єдину систему управління кризовими ситуаціями [25, 26]. Підприємство розглядає готовність до надзвичайних ситуацій не лише як вимогу законодавства, а як ключовий елемент корпоративної культури та соціальної відповідальності, спрямований на захист життя працівників, збереження ресурсів і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

На рівні організаційної стійкості керівництво ТОВ «Простір-Т» розробляє детальні плани реагування на надзвичайні ситуації. Для цього створена кризова група, яка складається з керівників відділів виробництва, адміністрації, ІТ-підтримки, безпеки та логістики. Основні завдання цієї групи полягають у швидкій координації дій у разі обстрілів, ракетних ударів, мінування або пожеж, а також у підтримці зв'язку з місцевими органами влади та службами цивільного захисту. Кожен підрозділ має свого відповідального за реалізацію плану дій під

час надзвичайних подій, а для ключових процесів передбачено резервне управління, що дозволяє продовжувати роботу навіть у разі часткової недоступності основних структур.

Виробничі структури забезпечують безперервність технологічних процесів за рахунок встановлення резервних джерел енергопостачання та альтернативних каналів комунікації. На підприємстві передбачено автономне освітлення, генератори та стабілізатори напруги для підтримки роботи критичного обладнання. Також виробничий підрозділ контролює наявність запасів сировини, матеріалів та витратних ресурсів на кілька тижнів вперед, що дозволяє зберегти виробничі цикли навіть за перебоїв постачання. Кожен оператор обладнання проходить спеціальне навчання щодо дій у разі аварійних ситуацій, включно з відключенням техніки та її безпечним збереженням до стабілізації умов.

Адміністративний підрозділ організовує дистанційну роботу співробітників, підтримує комунікації з клієнтами і постачальниками та контролює виконання договорів. Для цього використовуються захищені онлайн-платформи, VPN-з'єднання та корпоративні месенджери, що дозволяє виконувати бізнес-процеси навіть за умов обмеженого доступу до офісу. Адміністрація відповідає за моніторинг ситуації, розсилку термінових повідомлень працівникам і координацію евакуаційних заходів.

ІТ-підрозділ забезпечує безпеку корпоративних даних та інформаційних систем. На підприємстві впроваджено регулярне резервне копіювання даних на захищені сервери, шифрування критичної інформації та контроль доступу до електронних ресурсів. ІТ-спеціалісти контролюють працездатність електронних журналів інструктажів, онлайн-тестів та мобільних додатків для фіксації небезпечних ситуацій, забезпечуючи безперервність цифрової інфраструктури навіть у кризових умовах.

Підрозділ безпеки та охорони праці реалізує заходи щодо захисту працівників і контролю за дотриманням правил безпеки. На підприємстві встановлено відеоспостереження та моніторинг критичних зон, що дозволяє

відстежувати потенційно небезпечні ситуації і швидко реагувати на загрози. Працівники мають мобільні додатки для сповіщення про небезпечні обставини та контролю виконання заходів щодо їх усунення. Підрозділ безпеки також організовує навчання персоналу з користування засобами індивідуального захисту, правилами евакуації та дій у разі травмування або надзвичайної події.

Для кадрової стійкості підприємство передбачає систему резервного персоналу, що дозволяє швидко замінювати відсутніх працівників через мобілізацію, евакуацію або хворобу. Працівники регулярно проходять інструктажі та тренування з поведінки під час обстрілів, дій у укриттях і надання першої допомоги. Особлива увага приділяється психологічній підтримці співробітників, що дозволяє зменшити стрес, підтримати ефективність праці та забезпечити моральну стійкість колективу.

Підприємство також регулярно проводить навчальні евакуаційні тренування, відпрацьовуючи різні сценарії надзвичайних ситуацій. Працівники тренуються швидко переміщатися до укриттів, організовувати тимчасові робочі точки та виконувати завдання в умовах обмеженого доступу до основного обладнання. В усіх структурних підрозділах облаштовані аптечки та укриття, визначено відповідальних осіб, які координують дії під час надзвичайних подій.

Інформаційна та цифрова готовність є невід'ємною складовою стійкості ТОВ «Простір-Т». Електронні журнали інструктажів і перевірок знань дозволяють контролювати підготовку персоналу в реальному часі, а мобільні додатки фіксують ризики та оперативно сповіщають відповідальних осіб. Онлайн-курси та дистанційні тренінги забезпечують безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників навіть за умов обмеженої присутності в офісі чи на виробництві.

Завдяки комплексному впровадженню таких заходів ТОВ «Простір-Т» демонструє високу стійкість роботи під час воєнного часу. Підприємство здатне підтримувати критичні виробничі та адміністративні процеси, забезпечувати безпеку персоналу, ефективно використовувати цифрові інструменти для моніторингу та управління ризиками, швидко адаптуватися до змінних умов та

виконувати зобов'язання перед партнерами і клієнтами. Такий підхід дозволяє не лише зберегти продуктивність і ресурси, а й зміцнити корпоративну культуру, підвищити довіру працівників та створити позитивний імідж підприємства як відповідального та соціально орієнтованого роботодавця.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних і практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Простір-Т». Отримані результати дозволили сформулювати цілісне бачення факторів, що визначають ринкові позиції підприємства, а також розробити обґрунтовані напрями посилення його конкурентних переваг.

У першому розділі розкрито теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Поглиблено зміст ключових понять, визначено сутність конкурентоспроможності як багатофакторної характеристики, що поєднує якість продукції, ефективність управління, інноваційність, рівень ресурсного забезпечення та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Детально проаналізовано фактори, які формують конкурентні позиції підприємства: внутрішні (ресурси, технології, фінанси, кваліфікація персоналу) та зовнішні (конкуренти, споживачі, законодавство, економічні умови).

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Простір-Т» і його конкурентоспроможності. Надано загальну характеристику підприємства, описано його місію, основні види діяльності, місце в галузі та особливості організаційно-управлінської структури. Досліджено зовнішнє середовище підприємства з урахуванням економічних, соціальних і технологічних чинників, що формують умови ведення бізнесу в Україні та на регіональному ринку.

Поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності дав змогу оцінити динаміку доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, його основні проблеми та резерви розвитку.

Окрему увагу приділено оцінюванню рівня конкурентоспроможності підприємства за ключовими показниками: якість продукції, логістика, енергоефективність, ринкова активність, інноваційність та відповідність стандартам. Оцінка підтвердила потребу в технологічній модернізації, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності маркетингової діяльності.

У третьому розділі розроблено практичні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Простір-Т», які мають стратегічний та прикладний характер. Перший напрям передбачає створення онлайн-екосистеми для продажу та просування продукції, що включає впровадження сучасних цифрових інструментів, інтеграцію CRM-систем, розвиток електронної комерції та підсилення візуальної комунікації бренду. Реалізація цього підходу спрямована на розширення ринку збуту, зміцнення взаємодії зі споживачами та підвищення впізнаваності підприємства.

Другий напрям стосується впровадження енергоефективних технологій, що є актуальним з огляду на потребу оптимізації витрат та підвищення економічної стійкості підприємства. Запропоновано модернізувати систему енергоспоживання, застосувати енергоощадні технології у виробничих процесах, що дозволить зменшити операційні витрати та підвищити екологічну відповідальність.

Третій напрям присвячено сертифікації виробництва відповідно до вимог НАССР. Запропоновані заходи забезпечують підвищення рівня безпеки та якості продукції, відкривають доступ до нових ринків збуту, формують довіру споживачів і партнерів. Стандартизація виробництва є важливою умовою зміцнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Простір-Т», підвищить його ефективність, адаптивність та довгострокові стратегічні перспективи.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможності підприємства». *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. Вип. 106. С. 25–33. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/24939>.

2. Гончаров Ю. В., Куппер О. П. Концептуальна модель сталої конкурентної переваги підприємства. *Економіка та організація управління*. 2023. № 3(51). С. 17–26. Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1281>.

3. Сафонік Н. Стратегічні настанови забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. Вип. 105. С. 56–65. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/24939>.

4. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2023. Вип. 104. С. 88–95. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/24939>.

5. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2023. Вип. 103. С. 101–109. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/24939>.

6. Сороківська О., Руденький В., Руденький О. Зарубіжний досвід диверсифікації підприємств: стратегія розширення та стійкості. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBiTS 2025) : матеріали IV Міжнародної конференції 4 – 5 грудня 2025 р.* Тернопіль: ТНТУ, 2025.

7. Гринів Н. Т., Равликовська А. А. Реконструкція логістики в умовах воєнного стану. *Вісник економіки, управління та права*. 2022. № 4(32). С. 51–58.
8. Пешко М., Завербний А. Виклики та перспективи зміни ланцюгів постачання у війні. *Вісник економіки, управління та права*. 2022. № 4(32). С. 59–65.
9. Ciampi F., Faraoni M., Bianchini M., Cini E., Meli F., Vignoli M. Digitization and Organizational Agility: A Systematic Literature Review. *SSRN Electronic Journal*. 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3993285. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2112.11822>.
10. Van de Wetering R., Mikalef P., Pateli A. Strategic alignment, IT flexibility and dynamic capabilities. *SSRN Electronic Journal*. 2021. DOI: 10.2139/ssrn.3846121. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2105.08429>.
11. Kuzmenko O., Korol S., Pugach A., Popova Yu., Riabchun Ye. The influence of innovative development in the EU countries and Ukraine on the competitiveness of national economies: A comparative analysis with neural networks *ResearchGate*. 2024. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/379499222>.
12. Luo Y., Child J. A composition-based view of firm growth. *Management and Organization Review*. 2023. Vol. 11, № 3. P. 379–411. – DOI: 10.1017/mor.2015.9. Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Composition-Based_View.
13. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Г. Т. П'ятницької. Київ : Кондор, 2024. 700 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2020 (або перевидання 2021). 320 с.
15. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / А. С. Даніленко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
16. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
17. Управління бізнес-процесами / О. Багорка (підручник). Харків, 2024. 215 с.

18. Струтинська І., Дмитроца Л., Сороківська О., Козбур Г. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 411-427.

19. Сороківська, О., Кужда, Т., Кіналь, Н. (2025). Цифрові ризики та інформаційна безпека корпоративного сектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 95-105. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-14](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-14)

20. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>

21. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 № 322-VIII. Офіц. вид. Київ, 2023. 432 с.

22. Закон України «Про охорону праці» : від 14.10.1992 № 2694-XII. Офіц. вид. Київ, 2022. 56 с.

23. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»: від 24.02.1994 № 4004-XII. Офіц. вид. Київ, 2021. 78 с.

24. Закон України «Про основи охорони здоров'я в Україні» : від 19.11.1992 № 2801-XII. Офіц. вид. Київ, 2022. 112 с.

25. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

26. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

27. Стефанів Р.І., Сороківська О.А. Проєкти для малого та середнього бізнесу: актуальні тенденції воєнного часу. *Управління бізнес-процесами*

підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. С. 96-97.

28. Сороківська О.А., Шрам Н.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та зв'язок із фінансово-економічною безпекою. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука: практика і теорія»* (м. Токіо, Японія, 1-4 лютого 2022 року). URL: <https://isg-konf.com/uk/science-practice-and-theory-ua/>

29. Sorokivska O., Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Hlado O. Working-out of Recommendation System to Increase the Digital Maturity Level of Enterprises. *2020 International Scientific-Practical Conference: Problems of Infocommunications. Science and Technology*, PIC S&T 2020. P. 213-218.

30. Сороківська О.А., Потюк В.М. Вплив виконання Угоди СОТ зі спрощення процедур торгівлі на здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні*: Матеріали I Міжрегіональної науково-практичної конференції, 21 травня 2019 року, м. Тернопіль. С. 27-29. URL: <http://surl.li/epiwy>