МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Competitiveness of the Enterprise «ZNA Leader Electric» LLC in the Market of Electrical Products

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Кухта К.В.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф. д.е.н. Л.М.Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кухті Крістінє Вячеславовні
1. Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1774
2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми конкурентоспроможності.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства – складається з 2 підрозділів: 1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах; 1.2. Фактори та методи оцінки конкурентного статусу на ринку електротехнічного обладнання; 2 Розділ – Аналіз конкурентного середовища та господарської діяльності ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» – складається з 2 підрозділів: 2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства; 2.2. Дослідження позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку та аналіз основних конкурентів; 3 Розділ – Проєктні заходи щодо зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» – складається з 2 підрозділів: 3.1. Впровадження інноваційних технологій у виробничо-комерційні процеси (на прикладі енергоефективного обладнання); 3.2.

Оптимізація логістичних витрат та впровадження системи Lean-менеджменту в управлінні запасами. (Проєкт мінімізації втрат (Muda) та прискорення оборотності капіталу).

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.01.2025 р.	29.01.2025р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.04.2026 р.	15.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 29.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.В. Кухта
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції: 68 сторінок, 35 таблиці, 3 рисунків, 10 формули. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Об’єктом дослідження є процеси формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Мета дослідження полягає у розробці комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції, що забезпечить зміцнення його ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Досягнення цієї мети передбачає поєднання теоретичних аспектів конкурентоспроможності з практичним аналізом діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

Проаналізувати сутність конкурентоспроможності підприємства та її економічний зміст в умовах ринкової економіки.

Дослідити теоретичні підходи та фактори формування конкурентоспроможності підприємств на ринку електротехнічної продукції.

Визначити сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх застосування у практичній діяльності.

Провести комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик», зокрема оцінити фінансово-економічні показники та його конкурентні позиції на ринку.

Розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, включаючи удосконалення маркетингової стратегії, підвищення якості продукції та ефективності управління.

Методологічною основою роботи є системний підхід. У ході дослідження використано такі методи:

абстрактно-логічний – для уточнення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства;

статистико-економічний та порівняльний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;

економіко-математичний – для оцінки рівня конкурентоспроможності та обґрунтування управлінських рішень;

графічний та табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Застосування зазначених методів забезпечує комплексність дослідження, дозволяє поєднати теоретичні положення з практичними рекомендаціями та сформувати обґрунтовані висновки щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, фінансова звітність ТОВ «ЗНА Лідер Електрик», статистичні дані, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств на ринку електротехнічної продукції.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА ПРОДУКЦІЯ, РИНОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Thesis for the bachelor's degree : I Increasing the Competitiveness of the Enterprise «ZNA Leader Electric» LLC in the Market of Electrical Products: 68 pages, 35 tables, 3 figures, 10formulas. The list of references includes 43 sources.

The object of the study is the processes of formation and обеспечения competitiveness of «ZNA Leader Electric» LLC in the electrical products market.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical approaches to improving enterprise competitiveness in a modern market environment.

The purpose of the study is to develop a set of measures aimed at improving the competitiveness of «ZNA Leader Electric» LLC in the electrical products market, which will ensure strengthening of its market position, increasing operational efficiency, and adaptation to changes in the external environment. Achieving this goal involves combining theoretical aspects of competitiveness with a practical analysis of the enterprise’s activities.

To achieve the stated purpose, the following objectives are defined:

To analyze the essence of enterprise competitiveness and its economic content in a market economy.

To study theoretical approaches and factors influencing the formation of competitiveness of enterprises in the electrical products market.

To identify modern methods for assessing enterprise competitiveness and their application in practice.

To conduct a comprehensive analysis of the economic activity of “ZNA Leader Electric” LLC, including evaluation of financial and economic indicators and its competitive position in the market.

To develop measures aimed at improving enterprise competitiveness, including enhancement of marketing strategy, product quality, and management efficiency.

The methodological basis of the study is a systems approach. The following methods were used in the research:

abstract-logical method – to clarify the essence of the concept of enterprise competitiveness;

statistical and economic analysis and comparative analysis – to assess financial and economic performance indicators;

SWOT analysis – to identify strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats of the external environment;

economic and mathematical methods – to evaluate the level of competitiveness and substantiate managerial decisions;

graphical and tabular methods – to visually present the research results.

The application of these methods ensures a comprehensive approach to the study, allows combining theoretical provisions with practical recommendations, and enables drawing well-grounded conclusions regarding the improvement of competitiveness of “ZNA Leader Electric” LLC.

The information base of the study includes scientific works of domestic and foreign scholars on enterprise competitiveness, financial statements of “ZNA Leader Electric” LLC, statistical data, as well as regulatory and legal acts governing the activities of enterprises in the electrical products market.

COMPETITIVENESS, ELECTRICAL PRODUCTS, MARKET, EFFICIENCY, STRATEGY, SWOT ANALYSIS, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 13

1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. 13

1.2. Фактори та методи оцінки конкурентного статусу на ринку електротехнічного обладнання. 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» 29

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. 29

2.2. Дослідження позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку та аналіз основних конкурентів. 35

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» 46

3.1. Впровадження інноваційних технологій у виробничо-комерційні процеси (на прикладі енергоефективного обладнання). 46

3.2. Оптимізація логістичних витрат та впровадження системи Lean-менеджменту в управлінні запасами. (Проєкт мінімізації втрат (Muda) та прискорення оборотності капіталу). 55

ВИСНОВКИ 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції, питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Зростання відкритості ринків, стрімкий розвиток технологій, а також підвищення вимог споживачів до якості продукції та рівня сервісу зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств, пошуку ефективних управлінських рішень і формування стійких конкурентних переваг.

Ринок електротехнічної продукції є одним із важливих сегментів економіки, що безпосередньо пов’язаний із розвитком промисловості, будівництва, енергетики та інфраструктури. У сучасних умовах цей ринок характеризується значною насиченістю, наявністю великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних виробників, швидким оновленням асортименту продукції та високим рівнем технологічної конкуренції. Водночас підприємства стикаються з рядом викликів, серед яких нестабільність економічного середовища, коливання попиту, зростання цін на ресурси, логістичні труднощі та необхідність відповідності міжнародним стандартам якості.

У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ключовим чинником його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати та реалізовувати продукцію, що задовольняє потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Вона формується під впливом широкого спектра факторів, серед яких особливе місце займають якість продукції, рівень інноваційності, ефективність управління, маркетингова політика, цінова стратегія та імідж підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку електротехнічної продукції, а також розробки ефективних заходів, спрямованих на зміцнення їхніх ринкових позицій. Особливої уваги потребує аналіз діяльності конкретного підприємства – ТОВ «ЗНА Лідер Електрик», яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції та потребує вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю.

Проблематика конкурентоспроможності підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії конкуренції та конкурентних переваг зробили такі науковці, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, а також українські дослідники, серед яких О. Амоша, В. Геєць, М. Долішній та інші. В їхніх працях розкрито сутність конкурентоспроможності, визначено основні фактори її формування, а також запропоновано методичні підходи до її оцінки та підвищення. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання адаптації теоретичних підходів до специфіки окремих галузей та конкретних підприємств потребують подальшого опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення ряду взаємопов’язаних завдань, а саме: дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства, аналіз факторів її формування, оцінка конкурентних позицій підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх покращення.

Об’єктом дослідження є процеси формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку електротехнічної продукції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє розглядати підприємство як цілісну економічну систему, яка функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень щодо конкурентоспроможності; методи статистико-економічного та порівняльного аналізу – для оцінки показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; економіко-математичні методи – для обґрунтування управлінських рішень; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що присвячені проблемам конкурентоспроможності підприємств, фінансова та статистична звітність ТОВ «ЗНА Лідер Електрик», а також нормативно-правові акти та аналітичні матеріали, що регулюють функціонування ринку електротехнічної продукції.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів у діяльності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічних показників та зміцнення позицій на ринку. Реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством, оптимізації його діяльності та забезпеченню сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, у другому – проведено

аналіз діяльності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» та оцінено рівень його конкурентоспроможності, у третьому – розроблено практичні рекомендації щодо її підвищення.

Таким чином, дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє формуванню ефективних механізмів управління підприємством та забезпечує його успішне функціонування в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Задля вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства» перш за все слід визначити сутність категорії «конкуренція», так як ці поняття тісно пов’язані. Також слід звернути увагу на конкурентоспроможність, яка є реальною лише при наявності конкуренції між виробниками певної продукції тощо. З лат. конкуренція (concurentia) – перекладається як змагання, боротьба, тож можна сказати, що конкуренція - це суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [1, с.114]. Конкуренція мотивує суб’єктів господарської діяльності не зупинятися на досягнутому, а поступово весь час самовдосконалюватися, знижувати витрати та покращувати якість продукції або послуг, які цей суб’єкт пропонує на ринок. Таким чином суб’єкти підприємництва підвищують свою конкурентоспроможність. Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [2].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція». Більш детально дослідження категорійного апарату поняття «конкуренція наведено таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «конкуренція»

Автор (Вчений)	Визначення поняття «конкуренція»	Підхід до трактування
1	2	3
Ковальчук С. В. (2022)	Динамічний процес адаптації суб'єктів господарювання до змін ринкового середовища шляхом формування унікальних ціннісних пропозицій.	Адаптивно-ціннісний
Іванов В. В. (2021)	Специфічна форма функціонування ринкового механізму, що забезпечує селекцію найбільш ефективних інноваційних рішень у логістиці та торгівлі.	Функціонально-інноваційний
Шевченко Г. М. (2023)	Стан стратегічної взаємодії суб'єктів, що базується на цифровізації бізнес-процесів та оптимізації ланцюгів створення вартості.	Стратегічно-цифровий
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту та задоволення потреб покупців.	Процесно-поведінковий

Джерело: складено автором на основі [3-7]

Сучасне економічне середовище України характеризується жорсткою динамікою та постійним зростанням інтенсивності ринкового суперництва. Для менеджменту це означає перехід від пасивного спостереження до активного проектування систем управління, де конкурентоспроможність (КС) виступає головним індикатором життєздатності бізнесу. У широкому розумінні КС – це не просто успіх «тут і зараз», а здатність суб'єкта господарювання ефективно розвиватися в умовах постійного тиску зовнішніх факторів [8].

Науковий підхід передбачає розмежування КС залежно від об'єкта дослідження: від макрорівня (національна економіка) до мікрорівня (конкретний товар чи послуга). Конкурентоспроможність самого підприємства – це інтегральна характеристика, що поєднує потенціал проектування, якість виробництва та ефективність комерційної логістики.

Варто наголосити, що КС є релятивною (відносною) категорією. Її неможливо виміряти в ізоляції; вона виявляється лише під час зіставлення

показників компанії з аналогічними гравцями в межах одного ринкового сегмента. При цьому ступінь конкурентності бізнесу залежить від:

- технологічних параметрів продуктового портфеля;
- місткості та особливостей цільових ринкових ніш;
- поточної стадії життєвого циклу організації [7].

На здатність підприємства протистояти суперникам впливає комплекс зовнішніх та внутрішніх детермінант. До ключових факторів ми відносимо:

- продуктово-ринковий блок, а саме: асортиментна політика, ємність ринку та сприйняття бренду споживачами.
- інфраструктурний блок, до якого належать легкість входу на ринок, рівень технологічного оснащення та галузеві стандарти.
- Макросередовище, до якого відносимо репутацію країни-виробника та інвестиційну привабливість регіону.

Важливо розуміти, що клієнтоорієнтованість – це фундамент. Сучасна філософія бізнесу вимагає підпорядкування всіх процесів запитам покупця. Якість продукту та сервісна логістика (передпродажне обслуговування, швидкість доставки, гарантії) мають сенс лише тоді, коли вони створюють очевидну цінність для клієнта [10].

Для об’єктивної оцінки позицій суб’єкта господарювання на ринку недостатньо розглядати конкурентоспроможність як статичну величину. У сучасній економічній науці вона трактується як багатогранна категорія, що має складну внутрішню структуру. Розуміння ознак класифікації дозволяє керівникам підприємств та логістам чітко окреслювати межі конкурентного аналізу та обирати відповідний інструментарій для розробки стратегічних рішень.

Системний підхід до вивчення конкурентоспроможності передбачає її розгляд через призму простору, ієрархії об’єктів та часових інтервалів. Зокрема, територіальне розмежування дозволяє бізнесу адаптувати свої комерційні зусилля під специфіку локальних чи міжнародних ринків,

враховуючи особливості законодавства, логістичних витрат та споживчих уподобань.

Важливим аспектом є також рівень об’єктів, що конкурують, оскільки методи управління конкурентними перевагами для окремого товару суттєво відрізняються від стратегій управління цілим підприємством або галуззю. Нарешті, динамічність ринкових процесів вимагає фіксації показників у часі – від аналізу поточної ситуації до розробки прогнозних моделей, що є критично важливим для довгострокового проектування бізнес-процесів.

Узагальнена структура ознак, за якими здійснюється класифікація конкурентоспроможності, представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентоспроможності за ключовими ознаками

Ознака класифікації	Види (складові) конкурентоспроможності
1	2
Територіально-географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо-національна Регіональна
Рівень конкуруючих об’єктів	Галузі Підприємства Продукція та послуги
Фіксація у часі	На конкретну дату Поточна Прогнозна

Джерело: складено автором на основі [15, 17]

Також підкреслимо, що для глибокого розуміння природи конкурентоспроможності підприємства її варто розглядати через призму специфічних властивостей, що визначають логіку управління компанією. Основними характеристиками КС є: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об’єктивність.

- Порівнюваність.

КС не існує сама по собі – це завжди результат зіставлення. Ми оцінюємо позиції підприємства лише відносно реальних суперників, які працюють у тій же ніші та пропонують ідентичні товари чи послуги на спільному ринку.

- Просторовість.

Конкурентний статус прямо залежить від географії та сегментації. Компанія може бути лідером на локальному ринку (наприклад, у Запорізькій області), але втрачати позиції на національному чи міжнародному рівні через інші логістичні витрати та стандарти якості.

- Динамічність.

Це категорія, що має «термін придатності». Ринкова перевага сьогодні не гарантує успіху завтра. Це вимагає від менеджменту безперервного моніторингу: від техніко-виробничих показників до кваліфікації персоналу та інноваційної активності.

- Предметність.

КС формується через конкретний набір параметрів. Для промислового сектора це насамперед висока якість продукції, впровадження сучасних технологій, наявність патентів, ефективний маркетинг та професіоналізм команди.

- Атрибутивність.

Вказує на пошук «унікального коду» підприємства. Це ті самі конкурентні переваги вищого порядку: від оригінальної технології виробництва до ексклюзивного сервісного супроводу.

- Системність.

Підприємство – це цілісний механізм. Неможливо підвищити КС, займаючись лише продажами й ігноруючи закупівлі чи логістику. Системний підхід передбачає аналіз усіх взаємозв'язків між підрозділами та зовнішніми партнерами.

- Об’єктивність.

Будь-яка оцінка має базуватися не на інтуїції, а на реальних цифрах, перевіреній звітності та точних аналітичних розрахунках. Тільки достовірна інформація дозволяє прийняти правильне управлінське рішення.

Аналізуючи конкурентоспроможність, ми насамперед досліджуємо, як ринок сприймає компанію та її продукт. Результатом цієї взаємодії є зміна ринкової частки.

1.2. Фактори та методи оцінки конкурентного статусу на ринку електротехнічного обладнання.

Конкурентний статус підприємства на ринку електротехнічного обладнання формується під впливом великої кількості факторів, які, якщо чесно, не завжди можна однозначно виміряти. Іноді вони переплітаються між собою настільки тісно, що важко зрозуміти, де причина, а де вже наслідок. Але для аналітичних цілей їх все ж таки прийнято структурувати.

Перш за все, варто розділити фактори на зовнішні та внутрішні. Це класичний підхід, але він досі працює – хоча інколи виглядає занадто спрощеним.

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство практично не може впливати напряму.

Внутрішні фактори, відповідно, формуються всередині компанії і піддаються управлінню. (Детально у таблиці 1.3).

Таблиця 1.3 – Узагальнена таблиця факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Група факторів	**Конкретні фактори**	**Характер впливу**
1	**2**	**3**
Економічні	Рівень попиту, курс валют, інфляція	Непрямий
Технологічні	Інновації, швидкість оновлення продукції	Прямий/непрямий
Конкурентні	Кількість конкурентів, їх частка ринку	Непрямий
Організаційні	Структура управління, ефективність процесів	Прямий
Маркетингові	Бренд, ціноутворення, канали збуту	Прямий

І якщо говорити більш предметно про ринок електротехнічного обладнання, то тут дуже велике значення має технологічний фактор. Наприклад, компанія може мати хорошу репутацію, але якщо вона не

встигає за новими стандартами енергоефективності – все, її позиції починають просідати. І це відбувається доволі швидко.

Ринок електротехнічного обладнання має свої особливості, які відрізняють його від інших промислових секторів. І тут не можна просто взяти універсальну модель і застосувати її без адаптації.

До ключових специфічних факторів можна віднести:

- технічну складність продукції. Електротехнічне обладнання часто потребує сертифікації, відповідності стандартам (ISO, IEC тощо). Це створює бар'єри входу, але і підвищує значущість якості.
- тривалість життєвого циклу продукту. На відміну від, скажімо, споживчої електроніки, де цикл короткий, тут обладнання може використовуватись роками. І це впливає на конкурентну стратегію.
- залежність від інфраструктурних проєктів. Попит часто формується великими будівельними чи енергетичними проєктами. Якщо їх немає — ринок «просідає».
- Рівень сервісу та післяпродажного обслуговування. Іноді це важливіше за сам продукт. Хоч і звучить трохи дивно.

Тож далі, пропонується більш деталізована таблиця факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств, які виробляють електротехнічне обладнання. (Таблиця 1.4)

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на конкурентоспроможність електротехнічних підприємств.

Фактор	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
Якість продукції	Відповідність стандартам, надійність	Високий
Інноваційність	Нові технології, енергоефективність	Дуже високий
Цінова політика	Гнучкість, конкурентність	Середній/високий

Продовження таблиці 1.4 – Фактори впливу на конкурентоспроможність електротехнічних підприємств.

1	2	3
Логістика	Швидкість поставок, доступність	Середній
Репутація бренду	Довіра клієнтів	Високий

Джерело: розроблено автором

Оцінка конкурентного статусу підприємства є складним і багатовимірним процесом, який передбачає використання сукупності різних методичних підходів. Як показує практика, застосування лише одного інструменту не дає змоги отримати об'єктивну та повну картину позицій підприємства на ринку. Саме тому у сучасних дослідженнях доцільним є комплексний підхід, що поєднує як якісні, так і кількісні методи аналізу [20].

Проаналізувавши наукові підходи до оцінки конкурентоспроможності, можна виділити низку найбільш поширених методів, які активно використовуються в практиці підприємств, зокрема на ринку електротехнічного обладнання.

Одним із базових інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства. Зокрема, у межах даного методу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Водночас, як показує аналіз, основним недоліком SWOT-аналізу є його суб'єктивність, оскільки результати значною мірою залежать від експертної оцінки [21].

Не менш важливим є PEST-аналіз, який використовується для дослідження макросередовища функціонування підприємства. У таблиці 1.5 наведено основні компоненти PEST-аналізу та їх зміст.

Таблиця 1.5 – Компоненти PEST-аналізу

Компонент	**Зміст**
1	**2**
P	Політичні фактори
E	Економічні фактори
S	Соціальні фактори
T	Технологічні фактори

Таким чином, можна зробити висновок, що PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні фактори впливу на підприємство. Для електротехнічної галузі особливо вагомими є технологічні фактори, однак в умовах економічної нестабільності домінуючу роль можуть відігравати економічні чинники.

Ще одним ефективним інструментом є метод конкурентних профілів, який передбачає порівняння підприємства з основними конкурентами за визначеними критеріями. У таблиці 1.6 наведено приклад оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.6 – Порівняльна оцінка конкурентних профілів

Показник	**Підприємство А**	**Конкурент 1**	**Конкурент 2**
1	**2**	**3**	**4**
Якість продукції	8	7	9
Ціна	7	8	6
Сервіс	9	6	7
Інновації	6	8	7

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що підприємство має конкурентні переваги у сфері сервісу, однак поступається за рівнем інноваційності, що вимагає додаткових управлінських рішень.

Окрім цього, конкурентний статус підприємства можна оцінити за допомогою інтегральних показників. Узагальнюючий індекс конкурентоспроможності розраховується за формулою 1.1:

$$K = \sum(w_i \cdot x_i) \quad (1.1)$$

де:

w_i – ваговий коефіцієнт показника;

x_i – значення відповідного показника.

Таким чином, інтегральний підхід дозволяє узагальнити різнорідні показники в один індикатор. Водночас доречним є зазначити, що ключовою проблемою є визначення вагових коефіцієнтів, які, як правило, встановлюються експертним шляхом, що знову ж таки підвищує рівень суб’єктивності оцінки [22].

Методи оцінки конкурентного статусу доцільно також класифікувати за характером показників на кількісні та якісні. Такий підхід дозволяє більш глибоко проаналізувати різні аспекти діяльності підприємства.

До кількісних методів належать фінансові коефіцієнти, показники ринкової частки та обсягів продажу. Вони забезпечують об’єктивність оцінювання, оскільки базуються на числових даних. Водночас якісні методи, такі як оцінка іміджу бренду, рівня задоволеності споживачів та інноваційного потенціалу, дозволяють врахувати нематеріальні аспекти конкурентоспроможності [23].

Проаналізувавши співвідношення цих методів, можна зробити висновок, що у сучасних умовах господарювання якісні показники часто мають вирішальний вплив на формування конкурентних переваг, незважаючи на складність їх вимірювання.

Порівняльний аналіз є фундаментальною основою оцінки конкурентного статусу підприємства, оскільки будь-який показник має сенс лише у співставленні з аналогічними показниками інших суб’єктів господарювання або середньогалузевими значеннями.

Наприклад, рівень рентабельності у 10% не може бути однозначно оцінений як високий чи низький без урахування середнього значення по галузі. Таким чином, можна зробити висновок, що ізольований аналіз показників не дозволяє сформувати об’єктивне уявлення про конкурентну позицію підприємства.

У зв’язку з цим широкого застосування набуває бенчмаркінг — метод порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками у галузі. Проаналізувавши результати бенчмаркінгу, підприємство отримує можливість визначити напрями підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій [24].

Незважаючи на наявність значної кількості методів оцінки конкурентного статусу, їх практичне застосування супроводжується рядом проблем. По-перше, суттєвою перешкодою є недостатність та обмеженість

інформації про діяльність конкурентів, що ускладнює проведення об’єктивного аналізу.

По-друге, значний вплив має суб’єктивність оцінок, особливо у межах якісних методів та експертних підходів. По-третє, сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, що зумовлює швидке старіння аналітичної інформації.

Крім того, вагомим фактором є вплив зовнішніх шоків, таких як економічні кризи, зміни законодавства або технологічні прориви, які можуть кардинально змінити конкурентне середовище.

Таким чином, проаналізувавши існуючі проблеми, можна зробити висновок, що ідеального універсального методу оцінки конкурентного статусу не існує. Доречним є використання комплексного підходу, який дозволяє мінімізувати недоліки окремих методів та забезпечити більш об’єктивний результат [20].

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективним підходом є комбінування різних методів оцінки, що дозволяє отримати комплексне та об’єктивне уявлення про конкурентні позиції підприємства. В умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища це набуває особливої актуальності.

1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності в межах управління торговельно-логістичними проєктами.

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції особливої актуальності набуває питання формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це стосується передусім сфери торговельно-логістичних проєктів, де швидкість, гнучкість і ефективність управління ресурсами безпосередньо впливають на ринкові позиції підприємства. Проаналізувавши сучасні наукові підходи, можна

зробити висновок, що конкурентоспроможність у цій сфері визначається не лише внутрішніми характеристиками підприємства, а й ефективністю організації логістичних процесів, рівнем інтеграції з партнерами та здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [19].

Таким чином, доречним є розгляд стратегій підвищення конкурентоспроможності саме крізь призму управління торговельно-логістичними проєктами, що дозволяє забезпечити системність та узгодженість управлінських рішень.

Проаналізувавши сучасні наукові підходи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність у сфері логістики формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють рівень технологічного забезпечення, ефективність управління запасами, якість логістичного сервісу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, доречним є розгляд стратегій підвищення конкурентоспроможності як системного процесу, що охоплює всі етапи реалізації торговельно-логістичних проєктів.

Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, що основні цілі реалізації таких стратегій систематизовано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні цілі стратегій підвищення конкурентоспроможності

Ціль	**Характеристика**
1	**2**
Зниження витрат	Оптимізація логістичних процесів та мінімізація витрат
Підвищення якості обслуговування	Забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів
Скорочення часу доставки	Прискорення логістичних операцій
Гнучкість системи	Швидка адаптація до змін ринку

У практиці управління торговельно-логістичними проєктами використовується кілька базових стратегій підвищення

конкурентоспроможності. Проаналізувавши їх зміст, доцільно виділити наступні.

По-перше, стратегія лідерства за витратами, яка передбачає мінімізацію логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів перевезення, автоматизації складів та ефективного управління запасами. Таким чином, підприємство отримує можливість пропонувати продукцію за більш конкурентними цінами [24].

По-друге, стратегія диференціації, яка орієнтована на створення унікальних логістичних послуг. Наприклад, це може бути скорочений час доставки, високий рівень сервісу або індивідуальний підхід до клієнтів. Проаналізувавши практику, можна зробити висновок, що така стратегія є особливо ефективною в умовах високої конкуренції.

По-третє, стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію на окремому сегменті ринку. У межах торговельно-логістичних проєктів це може бути обслуговування конкретної галузі або групи клієнтів. У таблиці 1.8 наведено основні типи стратегій та їх зміст.

Таблиця 1.8 – Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності

Стратегія	**Характеристика**
1	**2**
Лідерство за витратами	Орієнтація на зниження витрат та оптимізацію логістики
Диференціація	Формування унікальних логістичних послуг
Фокусування	Орієнтація на окремий сегмент ринку

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що стратегія лідерства за витратами є доцільною для підприємств, які прагнуть охопити масовий ринок. Водночас стратегія диференціації дозволяє створити додану цінність за рахунок якості обслуговування або інноваційних рішень.

Таким чином, вибір стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства та специфіки ринку.

У сучасних умовах важливу роль відіграють інноваційні стратегії, що базуються на використанні новітніх технологій. Проаналізувавши тенденції розвитку логістики, можна зробити висновок, що ключовими напрямами є цифровізація та автоматизація процесів [25].

Зокрема, впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM), використання технологій великих даних (Big Data), а також автоматизація складських операцій дозволяють значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Доречним є також зазначити, що використання інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та покращенню якості управлінських рішень.

Реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності неможлива без застосування відповідних інструментів управління. У цьому контексті доцільним є використання сучасних логістичних та інформаційних технологій. У таблиці 1.9 наведено основні інструменти реалізації стратегій.

Таблиця 1.9 – Інструменти підвищення конкурентоспроможності

Інструмент	**Характеристика**
SCM-системи	Управління ланцюгами постачання
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами підприємства
Автоматизація складів	Використання роботизованих систем

Проаналізувавши наведені інструменти, можна зробити висновок, що їх використання дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити конкурентні переваги підприємства [22].

Для визначення ефективності реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності необхідно використовувати систему показників. У цьому контексті доцільним є застосування як кількісних, так і якісних критеріїв оцінювання.

Передусім, ефективність можна оцінити за допомогою таких показників, як:

- рівень логістичних витрат;
- швидкість обробки замовлень;
- рівень задоволеності клієнтів;
- рентабельність діяльності [19].

У таблиці 1.10 більш детально наведено основні показники оцінки ефективності.

Таблиця 1.10 – Показники оцінки ефективності стратегій

Показник	Характеристика
1	**2**
Рентабельність	Відображає ефективність використання ресурсів
Логістичні витрати	Характеризують рівень витрат на логістику
Час доставки	Визначає швидкість виконання замовлень
Задоволеність клієнтів	Відображає якість обслуговування

Таким чином, можна зробити висновок, що комплексна оцінка дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти реалізації стратегії та прийняти відповідні управлінські рішення.

Незважаючи на очевидні переваги стратегічного підходу, його реалізація пов’язана з певними ризиками. Зокрема, це можуть бути:

- фінансові обмеження;
- технологічні ризики;
- зміни ринкової кон’юнктури;
- опір змінам з боку персоналу.

Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, що основні ризики систематизовано у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 – Основні ризики реалізації стратегій

Ризик	Характеристика
1	**2**
Фінансовий	Недостатність ресурсів
Ринковий	Зміни попиту та конкуренції
Технологічний	Впровадження нових технологій
Організаційний	Опір персоналу

Таким чином, доречним є впровадження системи управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зазначених факторів [24]. Отже, проаналізувавши стратегії підвищення конкурентоспроможності в межах управління торговельно-логістичними проєктами, можна зробити висновок, що їх ефективність визначається комплексним підходом до

управління, який передбачає оптимізацію логістичних процесів, використання сучасних технологій та врахування ризиків.

Таким чином, доречним є поєднання різних стратегічних підходів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК»

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

Завод низьковольтного обладнання «Лідер-Електрик» – це абсолютно новий формат компанії на ринку низько- та високовольтного електрообладнання та електротехнічних послуг.

ЗНА «Лідер-Електрик» є лідером на ринку виробництва в галузі електротехніки завдяки високій якості, орієнтації на потреби сучасного промислового сегмента та повній відповідальності за результат перед клієнтами.

ЗНА «Лідер-Електрик» має довгострокові офіційні партнерські відносини з виробниками комплектуючих, що дозволяє нам постачати обладнання на будівельні та реконструкційні об'єкти в найкоротші терміни за найкращою ціною для клієнта.

Виробництво комплектного низьковольтного та високовольтного обладнання відповідно до документації, розробленої технічним відділом ЗНА «Лідер-Електрик», дозволяє нам скоротити терміни узгодження та покращити якість продукції, що випускається.

Для задоволення потреб сучасного промислового підприємства завод здійснює:

- виробництво високовольтного та низьковольтного електрообладнання відповідно до вимог та побажань замовників;
- виконання комплексу електротехнічних послуг - монтаж,
- ремонт, модернізація високо- та низьковольтного промислового електрообладнання;

- розробка нових технологій у сфері керування електродвигунами з регульованою частотою 47, тиристорно-індукційними перетворювачами, а також релейно-контакторами.

Сервісний комплекс ЗНА «Лідер-Електрик» використовується для промислових електродвигунів, підйомних механізмів, установок, агрегатів, комплексів, а також допоміжного низьковольтного електрообладнання.

ЗНА «Лідер-Електрик» має висококваліфікованих інженерів та робочий персонал (рис. 2.1). Виробничий парк компанії оснащений передовими технологіями та включає спеціалізоване робоче обладнання для роботи з електрообладнанням, а також промислове обладнання загального призначення. Це дозволяє нам виконувати широкий спектр замовлень для задоволення всіх потреб клієнтів.

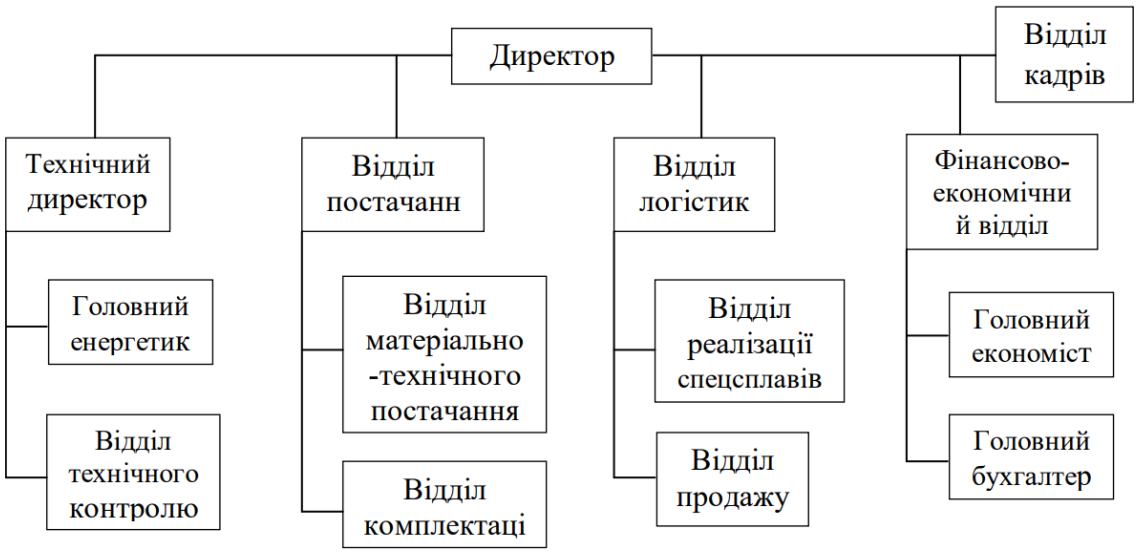


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ ЗНА «Лідер Електрік»

Фінансовий аналіз діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки його економічного стану, ефективності функціонування та рівня конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах господарювання, яке характеризуються високою невизначеністю та динамічністю зовнішнього середовища, значення такого аналізу суттєво зростає. Саме завдяки системному дослідженню фінансових показників можна своєчасно виявити

проблемні аспекти діяльності підприємства та визначити напрями їх усунення.

Особливої актуальності фінансовий аналіз набуває для підприємств, що функціонують у сфері електротехнічного виробництва та реалізації комплексних інжинірингових рішень, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від інвестиційної активності, державних замовлень та загального стану економіки.

Доцільним є проведення детального фінансового аналізу діяльності ТОВ ЗНА «Лідер Електрик», що дозволить оцінити динаміку основних показників, рівень прибутковості, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів підприємства. Аналіз здійснюється на основі відкритих даних фінансової звітності, що забезпечує об’єктивність та достовірність отриманих результатів. Таким чином, результати проведеного дослідження дозволять не лише охарактеризувати поточний фінансовий стан підприємства, а й зробити обґрунтовані висновки щодо тенденцій його розвитку та перспектив підвищення ефективності діяльності в майбутньому.

Передусім доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства. У таблиці 1 наведено основні результати діяльності за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників підприємства

Показник	**2020**	**2022**	**2023**	**2024**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Дохід, грн	112 704 000	22 674 000	38 556 000	40 804 100
Чистий прибуток, грн	8 620 000	221 000	684 000	569 700
Активи, грн	101 308 000	92 333 000	91 352 000	99 110 500
Зобов’язання, грн	70 503 000	55 353 000	49 345 000	56 533 800

Джерело: сформовано на основі даних фінансової звітності

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що діяльність підприємства характеризується значною нестабільністю фінансових результатів. Зокрема, у 2020 році підприємство отримало високий дохід (понад 112 млн грн), однак у 2022 році спостерігається різке падіння доходу майже у 5 разів. Така динаміка, очевидно, пов’язана із

зовнішніми факторами, зокрема військовими подіями та загальним спадом економічної активності в Україні.

Таким чином, вже на першому етапі аналізу можна зробити висновок про високу залежність підприємства від зовнішнього середовища.

Для більш глибокого аналізу доцільно розглянути показники прибутковості підприємства. Рівень рентабельності можна розрахувати за формулою 2.1:

$$R = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\% \quad (2.1)$$

У таблиці 2.2 наведено результати розрахунку.

Таблиця 2.2 – Рентабельність діяльності підприємства

Рік	**Дохід, грн**	**Чистий прибуток, грн**	**Рентабельність, %**
1	**2**	**3**	**4**
2020	112 704 000	8 620 000	7,65
2022	22 674 000	221 000	0,97
2023	38 556 000	684 000	1,77
2024	40 804 100	569 700	1,40

Проаналізувавши результати розрахунків, можна зробити висновок, що підприємство зазнало суттєвого зниження ефективності діяльності після 2020 року. Якщо у 2020 році рентабельність становила понад 7%, то у наступні роки вона знизилась до рівня 1–2%.

Таким чином, можна стверджувати, що навіть при поступовому відновленні доходів підприємство не змогло повернути попередній рівень прибутковості, що свідчить про зростання витрат або зміну структури діяльності.

Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власного та позикового капіталу. Для оцінки доцільно розрахувати коефіцієнт автономії за формулою 2.2:

$$Ka = \text{Власний капітал} / \text{Активи} \quad (2.2)$$

(де власний капітал = активи – зобов’язання)

У таблиці 2.3 наведено відповідні розрахунки.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнт фінансової автономії

Рік	Активи	Зобов'язання	Власний капітал	Коефіцієнт автономії
1	2	3	4	5
2020	101 308 000	70 503 000	30 805 000	0,30
2022	92 333 000	55 353 000	36 980 000	0,40
2023	91 352 000	49 345 000	42 007 000	0,46
2024	99 110 500	56 533 800	42 576 700	0,43

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства поступово покращувалась після 2020 року. Якщо у 2020 році коефіцієнт автономії становив лише 0,30, то у 2023 році він зріс до 0,46.

Таким чином, доречним є твердження, що підприємство зменшило залежність від позикових коштів, що є позитивною тенденцією.

Хоча повні дані для розрахунку класичних коефіцієнтів ліквідності відсутні, загальний аналіз структури активів і зобов'язань дозволяє зробити певні висновки.

Проаналізувавши співвідношення активів і зобов'язань, можна зробити висновок, що підприємство має достатній рівень покриття зобов'язань активами у всі роки (активи перевищують зобов'язання). Це свідчить про загальну платоспроможність підприємства.

Водночас варто зазначити, що зростання зобов'язань у 2024 році (порівняно з 2023 роком) може свідчити про активізацію діяльності або залучення додаткового фінансування.

Важливим показником є також ділова активність підприємства, яка відображає ефективність використання ресурсів. Для цього доцільно розрахувати коефіцієнт оборотності активів за формулою 2.3:

$$Ko = Дохід / Активи \quad (2.3)$$

Таблиця 2.4 – Оборотність активів

Рік	Дохід	Активи	Оборотність
1	2	3	4
2020	112 704 000	101 308 000	1,11
2022	22 674 000	92 333 000	0,25
2023	38 556 000	91 352 000	0,42
2024	40 804 100	99 110 500	0,41

Проаналізувавши результати, можна зробити висновок, що ефективність використання активів суттєво знизилась після 2020 року. Якщо раніше підприємство генерувало понад 1 грн доходу на 1 грн активів, то у 2022–2024 роках цей показник становить лише 0,25–0,42.

Таким чином, можна говорити про зниження інтенсивності використання ресурсів.

У таблиці 2.5 наведено відповідні оперативні дані за 2025 рік (3 квартали).

Таблиця 2.5 – Оперативні показники 2025 року

Показник	**Значення**
1	**2**
Дохід	35 866 800 грн
Чистий прибуток	1 635 400 грн
Активи	99 692 900 грн
Зобов’язання	55 480 800 грн

Джерело: складено автором на основі Opendata

Проаналізувавши ці дані, можна зробити висновок, що у 2025 році спостерігається покращення прибутковості підприємства. Зокрема, чистий прибуток за 3 квартали вже перевищує показник за весь 2024 рік.

Таким чином, можна припустити тенденцію до поступового відновлення фінансової ефективності.

Отже, проаналізувавши фінансову діяльність ТОВ ЗНА «Лідер Електрик», можна зробити такі узагальнюючі висновки:

- підприємство зазнало суттєвого падіння доходів та прибутковості після 2020 року, що зумовлено зовнішніми кризовими факторами;
- у 2022–2024 роках спостерігається поступове відновлення обсягів діяльності, однак рівень рентабельності залишається низьким;
- фінансова стійкість підприємства покращилась за рахунок зменшення залежності від позикових коштів;
- ефективність використання активів знизилась, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності;

- у 2025 році намічається позитивна динаміка зростання прибутковості.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі відновлення після кризи, однак потребує впровадження ефективних управлінських та логістичних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та фінансової результативності.

2.2 Дослідження позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» на ринку та аналіз основних конкурентів.

У сучасних умовах розвитку електротехнічної галузі України доцільно проаналізувати ринкові позиції ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» з урахуванням специфіки його діяльності, масштабів реалізованих проєктів та конкурентного середовища. Вказане підприємство функціонує у сфері виробництва та постачання електротехнічного обладнання, а також надає інжинірингові та монтажні послуги, що дозволяє віднести його до категорії комплексних гравців ринку електроенергетичного інжинірингу [26].

Таким чином, підприємство охоплює повний цикл робіт – від проєктування до впровадження та обслуговування електрообладнання, що формує його конкурентну перевагу. Основними напрямами діяльності є виробництво низьковольтного та високовольтного обладнання, електромонтажні роботи, технічне обслуговування, а також інженерне проєктування [27]. Додатково встановлено, що компанія має досвід участі у публічних закупівлях, де було реалізовано понад 30 контрактів загальною вартістю близько 40,3 млн грн, що свідчить про її активну участь у державному та корпоративному сегментах ринку [27].

Важливо зазначити, що клієнтська база підприємства включає великі промислові та енергетичні компанії, зокрема ПАТ «Укрнафта», АТ

«Укртранснафта» та інші, що свідчить про наявність довіри з боку стратегічно важливих замовників [27]. Це, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про середній або вище середнього рівень ринкової позиції підприємства у відповідному сегменті.

Для більш ґрунтовного аналізу доцільно узагальнити ключові характеристики діяльності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні характеристики діяльності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик»

Показник	**Характеристика**
1	**2**
Основна діяльність	Виробництво електрообладнання, інжиніринг
Сегменти ринку	Промисловість, енергетика, будівництво
Кількість реалізованих контрактів	понад 30
Загальна вартість контрактів	≈ 40,3 млн грн
Основні замовники	великі енергетичні та промислові підприємства
Географія діяльності	Україна

Узагальнюючи дані таблиці, можна стверджувати, що підприємство займає стабільну позицію на ринку електротехнічних послуг, орієнтуючись переважно на B2B-сегмент та великі інфраструктурні проєкти.

Разом із тим, ринок електротехнічного обладнання та інжинірингових послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Доцільно проаналізувати основні групи конкурентів, які можна умовно поділити на три категорії:

- Виробники електротехнічного обладнання (вітчизняні заводи та міжнародні компанії);
- Інжинірингові та монтажні компанії;
- Енергетичні компанії, що частково інтегрують інжинірингові послуги.

Зокрема, на ринку присутні підприємства, які спеціалізуються на генерації електроенергії та розвитку енергетичної інфраструктури, наприклад ТОВ «ЛІДЕР», що працює у сфері відновлюваної енергетики та експлуатує сонячні електростанції [28]. Хоча діяльність таких компаній

частково відрізняється, вони можуть виступати конкурентами у боротьбі за інвестиційні ресурси та енергетичні проєкти.

Для систематизації конкурентного середовища доцільно представити порівняльну характеристику (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» та основних конкурентів

Критерій	**ТОВ «ЗНА Лідер Електрик»**	**Виробничі конкуренти**	**Енергетичні компанії**
1	**2**	**3**	**4**
Тип діяльності	Виробництво + інжиніринг	Переважно виробництво	Генерація енергії
Комплексність послуг	Висока	Середня	Низька
Основні клієнти	Промисловість, енергетика	Промисловість	Держава, ринок електроенергії
Конкурентна перевага	Комплексні рішення	Масштаб виробництва	Генерація та продаж енергії

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» займає нішу між класичними виробниками та інжиніринговими компаніями, пропонуючи комплексні рішення «під ключ». Таким чином, підприємство має певні конкурентні переваги, зокрема гнучкість, індивідуальний підхід до замовника та інтеграцію різних видів послуг.

Водночас до слабких сторін можна віднести відносно обмежені масштаби діяльності у порівнянні з великими міжнародними виробниками, а також залежність від державних замовлень і великих промислових клієнтів.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» є конкурентоспроможним підприємством середнього рівня, яке функціонує у вузькоспеціалізованому сегменті електротехнічного ринку та має потенціал для подальшого розвитку за рахунок розширення ринків збуту та підвищення інноваційності продукції.

У межах дослідження ринкових позицій підприємства доцільно перейти до стратегічного аналізу його діяльності. Зокрема, важливим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Додатково доцільно проаналізувати макросередовище функціонування підприємства за допомогою PEST-аналізу, що дає змогу виявити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Як встановлено, ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» функціонує у сфері виробництва електророзподільчої апаратури, інжинірингу та монтажу електрообладнання [1]. Підприємство має понад 15 років досвіду роботи (засноване у 2007 році), демонструє стабільні фінансові показники (дохід понад 40 млн грн у 2024 р.) та активно бере участь у публічних закупівлях [26]. Таким чином, є підстави для комплексної оцінки його стратегічного становища. Для систематизації ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно представити SWOT-аналіз у вигляді таблиці (таблиця 2.).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «ЗНА Лідер Електрик»

1	2
Сильні сторони (Strengths)	**Можливості (Opportunities)**
Комплексний характер послуг (виробництво + інжиніринг + монтаж)	Зростання попиту на модернізацію енергетичної інфраструктури
Досвід роботи з 2007 року	Розвиток відновлюваної енергетики в Україні
Наявність реалізованих проєктів та участь у тендерах (≈40,3 млн грн)	Розширення участі у державних закупівлях
Індивідуалізація продукції під потреби замовника	Інтеграція інноваційних технологій (автоматизація, цифровізація)
Наявність виробничої бази та інженерних компетенцій	Можливість виходу на міжнародні ринки
Слабкі сторони (Weaknesses)	**Загрози (Threats)**
Обмежені масштаби діяльності порівняно з міжнародними компаніями	Високий рівень конкуренції (зокрема з боку глобальних компаній)
Залежність від B2B-сегменту та великих замовників	Економічна нестабільність та воєнні ризики
Невисокий рівень чистого прибутку (≈0,5–0,7 млн грн)	Коливання валютних курсів та цін на сировину
Обмежена впізнаваність бренду	Залежність від державного фінансування інфраструктурних проєктів

Передусім слід зазначити, що сильні сторони підприємства пов’язані з його спеціалізацією та комплексністю послуг. Зокрема, поєднання виробництва електрообладнання та інжинірингових рішень формує додану вартість для клієнта та підвищує конкурентоспроможність компанії [28]. Водночас слабкі сторони свідчать про обмежені ресурси підприємства у порівнянні з великими транснаціональними корпораціями.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що підприємство має потенціал для розвитку, однак потребує зміцнення фінансової стійкості та розширення ринкової присутності.

Для більш глибокого розуміння умов функціонування підприємства доцільно проаналізувати фактори макросередовища, які впливають на його діяльність.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «ЗНА Лідер Електрик»

Група факторів	**Характеристика впливу**
1	**2**
Політичні (Political)	Державне регулювання енергетичного сектору; вплив воєнного стану; державні програми відновлення інфраструктури
Економічні (Economic)	Коливання курсу гривні; рівень інвестицій у промисловість; залежність від державних закупівель
Соціальні (Social)	Попит на енергетичну безпеку; зростання потреб у модернізації інфраструктури
Технологічні (Technological)	Розвиток автоматизації та цифрових рішень; впровадження енергоефективних технологій

Аналіз політичних факторів свідчить про значний вплив державної політики на діяльність підприємства, оскільки електроенергетика є стратегічною галуззю. Водночас економічні фактори, зокрема нестабільність макроекономічного середовища, можуть негативно впливати на інвестиційну активність клієнтів.

Соціальні фактори, навпаки, створюють додаткові можливості, оскільки зростає потреба у надійному електропостачанні та модернізації інфраструктури. Технологічні фактори також відіграють важливу роль, адже розвиток цифрових рішень і автоматизації є ключовим трендом галузі,

що підтверджується діяльністю міжнародних компаній, таких як Schneider Electric, яка активно впроваджує інноваційні енергетичні технології [29].

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що макросередовище має як стримуючі, так і стимулюючі фактори для розвитку підприємства.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволяє зробити узагальнений висновок щодо стратегічного становища ТОВ «ЗНА Лідер Електрик». Підприємство займає стабільну позицію на ринку електротехнічного обладнання та інжинірингових послуг, маючи достатній виробничий та інтелектуальний потенціал. Водночас його розвиток стримується обмеженими фінансовими ресурсами та високим рівнем конкуренції.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно орієнтуватися на впровадження інновацій, розширення ринків збуту, а також диверсифікацію клієнтської бази. Урахування факторів макросередовища дозволить більш ефективно адаптувати стратегію розвитку підприємства до сучасних умов господарювання.

Продовжуючи дослідження ринкових позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» та його конкурентного середовища, доцільно перейти до поглибленого стратегічного аналізу діяльності підприємства. З цією метою було використано інструменти SWOT- та PEST-аналізу, які дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішніх факторів на його функціонування. Такий підхід є логічним продовженням попереднього етапу дослідження, оскільки дає змогу не лише охарактеризувати поточні позиції компанії на ринку, але й окреслити передумови її подальшого розвитку.

У ході аналізу встановлено, що ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» функціонує у сфері виробництва електротехнічного обладнання та інжинірингових послуг, поєднуючи виробничу й сервісну складові. Таким чином, підприємство формує комплексну ціннісну пропозицію для споживачів, що визначає специфіку його конкурентних переваг і водночас

обумовлює певні обмеження. Результати SWOT-аналізу дозволили систематизувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Водночас PEST-аналіз засвідчив значний вплив макроекономічних, політичних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

Отже, узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» має потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку, однак функціонує в умовах динамічного та конкурентного середовища, що потребує постійної адаптації управлінських рішень.

З огляду на це, наступним логічним етапом дослідження доцільно визначити рівень конкурентного тиску в галузі та структуру ринку. З цією метою буде застосовано модель п’яти сил Модель п’яти сил Портера, яка дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкуренції, загрози появи нових гравців, вплив постачальників і споживачів, а також ризик появи товарів-замінників. Застосування даного інструменту дасть можливість більш глибоко обґрунтувати стратегічні позиції підприємства в галузі та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності (Рисунок 2.2 та Таблиця 2.10).

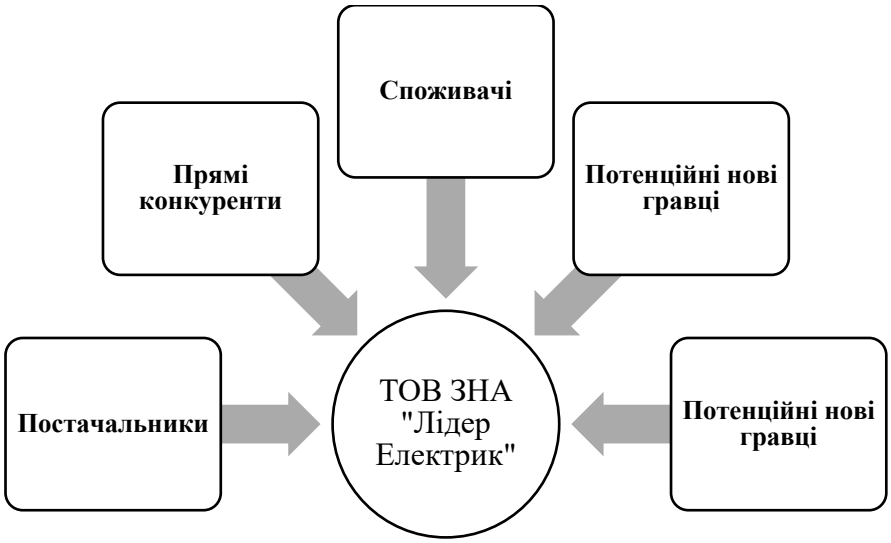


Рисунок 2.2 - Вплив п’яти конкурентних сил М. Портера на ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»

Таблиця 2.10 - Вплив п’яти конкурентних сил М. Портера на ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»

Фактор впливу	Склад та учасники (Актуальні дані 2026)	Характеристика впливу
1	2	3
Прямі конкуренти	**Українські:** ТОВ «НВП „Енерго-Плюс“», ТОВ «ППК» (Промавтоматика Вінниця), ТОВ «Електросвіт», ТОВ «EDS-Power», ТОВ «S-Engineering», ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (ЗТР). **Міжнародні:** ABB, Siemens, Schneider Electric (локальні підрозділи).	**Високий.** Ринок насичений. Конкуренція змістилася в бік енергоефективності, інтеграції з відновлювальною енергетикою (СЕС/ВЕС) та швидкості сервісного обслуговування.
Постачальники	Schneider Electric, ETI, Philips, Rittal, WaGo, Eaton, Chint, ПрАТ «Південкабель» (кабельно-провідникова продукція), виробники металоконструкцій.	**Середній.** Залежність від імпортних комплектуючих залишається, проте розширився перелік китайських та турецьких брендів, що збалансовує ціни.
Споживачі	**Галузі:** Металургійна, гірничодобувна, енергетична (в т.ч. відновлювальна), агропромисловий комплекс (елеватори), логістичні хаби та будівельні компанії.	**Високий.** Клієнти вимагають комплексних рішень «під ключ» та розширених гарантій через нестабільність в енергосистемі.
Потенційні нові гравці	Компанії, що спеціалізуються на Energy Storage Systems (системи накопичення енергії), ТОВ «ВелСнаб», ТОВ «Багер Система», а також локальні стартапи у сфері Smart Grid.	**Помірний.** Високий поріг входу через необхідність сертифікації та наявності потужної виробничої бази.
Товари-замінники	Модульні цифрові підстанції, хмарні системи моніторингу енергоспоживання, що зменшують потребу у фізичній контрольній апаратурі.	**Низький.** Повністю замінити силове обладнання та щитову апаратуру фізично неможливо, але попит зміщується до «розумних» пристроїв.

Джерело: складено автором на основі [28]

За результатами аналізу можна зробити наступні ключові висновки:

1) Висока інтенсивність конкуренції. Український ринок електротехнічного обладнання є зрілим та насиченим. Окрім

глобальних гравців (Siemens, ABB), активізувалися потужні національні виробники (EDS-Power, Енерго-Плюс), що змушує «Лідер Електрик» постійно інвестувати в інновації та якість сервісу.

2) Залежність від технологічного імпорту. Попри наявність українських компонентів, стратегічна залежність від іноземних постачальників високотехнологічних вузлів (Schneider Electric, Rittal) залишається відчутною. Це потребує диверсифікації каналів постачання для мінімізації логістичних ризиків.
3) Зміна профілю споживача. Основними драйверами попиту стають не лише промислові гіганти, а й сектор відновлюваної енергетики та проєкти з модернізації житлово-комунальної інфраструктури. Споживач стає більш вимогливим до інтелектуальних систем управління (Smart Grid).
4) Помірна загроза нових гравців. Бар'єри для входу на ринок залишаються високими через складність сертифікації та капіталомісткість виробництва, що дає «Лідер Електрик» певну перевагу як досвідченому гравцю з напрацьованою репутацією.
5) Стратегічний вектор. Для зміцнення позицій компанії доцільно фокусуватися на розробці комплексних цифрових рішень, імпортозаміщенні окремих вузлів та розширенні присутності в проєктах післявоєнної відбудови енергосистеми України.

За результатами проведеного дослідження ринкових позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» доцільно узагальнити, що підприємство займає відносно стійке становище у сегменті електротехнічного інжинірингу України. Важливою конкурентною перевагою компанії є комплексний характер її діяльності, який передбачає реалізацію повного циклу робіт – від проєктування до монтажу та подальшого обслуговування електротехнічних систем. Таким чином, підприємство формує цілісну ціннісну пропозицію

для замовників, що дозволяє йому ефективно функціонувати у B2B-сегменті, зокрема в межах публічних закупівель через систему Prozorro.

Разом із тим встановлено, що підприємство функціонує в умовах високого рівня конкурентного тиску. Конкурентне середовище характеризується наявністю як потужних міжнародних корпорацій, таких як Siemens та Schneider Electric, так і гнучких вітчизняних компаній, які активно адаптуються до змін ринку. За таких умов ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» змушене конкурувати не лише за ціновими параметрами, але й за рівнем технологічності рішень, швидкістю реалізації проєктів та якістю сервісного обслуговування. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до внутрішньої ефективності підприємства та стимулює впровадження інновацій.

Аналіз макросередовища показав, що діяльність підприємства здійснюється під впливом суперечливих факторів. З одного боку, наявні суттєві ризики, пов’язані з воєнно-економічною нестабільністю, коливанням валютних курсів та зниженням інвестиційної активності. З іншого боку, спостерігаються значні можливості для розвитку, зумовлені реалізацією державних програм відновлення енергетичної інфраструктури, а також активізацією процесів розвитку відновлюваної енергетики. Таким чином, зовнішнє середовище одночасно виступає як фактор обмеження, так і джерело потенційного зростання підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив підтвердити наявність у підприємства вагомого інженерного досвіду, виробничих компетенцій та здатності реалізовувати комплексні проєкти. Водночас виявлено низку стримуючих факторів, серед яких ключовими є обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень масштабування діяльності та залежність від імпортних комплектуючих і технологічних рішень. У сучасних умовах такі аспекти можуть суттєво впливати на гнучкість підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, слід зазначити, що підприємство має реальні передумови для зміцнення своїх конкурентних позицій, однак реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до стратегічного управління, підвищення інноваційної активності та більш ефективного використання наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК»

3.1. Впровадження інноваційних технологій у виробничо-комерційні процеси (на прикладі енергоефективного обладнання).

У сучасних умовах трансформації економіки питання впровадження інноваційних технологій у виробничо-комерційні процеси набуває особливої актуальності. Згідно з сучасними науковими підходами, ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня технологічної модернізації, здатності до впровадження інновацій та оптимізації використання ресурсів [1]. Одним із ключових напрямів таких змін є використання енергоефективного обладнання, що дозволяє суттєво скоротити витрати на енергоресурси та підвищити економічну результативність діяльності.

На основі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що інноваційні технології у виробництві охоплюють не лише технічне переоснащення, але й зміну підходів до управління ресурсами, автоматизацію процесів та інтеграцію цифрових рішень. Відповідно до цього, впровадження енергоефективного обладнання виступає комплексним процесом, який впливає як на виробничу, так і на комерційну складову діяльності підприємства [31].

Згідно з результатами досліджень, енергоефективність визначається як співвідношення отриманого корисного ефекту до витрат енергетичних ресурсів. Відповідно до цього, основною метою впровадження енергоефективного обладнання є досягнення максимального результату при мінімальних витратах енергії [32].

На основі дослідження можна виділити основні напрями впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси:

- модернізація технологічного обладнання;
- автоматизація виробництва;
- впровадження систем енергоменеджменту;
- використання відновлюваних джерел енергії;
- оптимізація логістичних процесів.

Перед детальнішим аналізом доцільно узагальнити ключові характеристики інноваційних технологій у виробничо-комерційній діяльності підприємств (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні характеристики інноваційних технологій у виробництві

Характеристика	**Зміст**
1	**2**
Технологічність	Використання сучасного обладнання та автоматизованих систем
Енергоефективність	Зниження енерговитрат при збереженні продуктивності
Екологічність	Мінімізація негативного впливу на довкілля
Економічність	Скорочення витрат виробництва
Гнучкість	Адаптація до змін ринку

Джерело: сформовано на основі [30-33]

Впровадження енергоефективного обладнання передбачає комплексний підхід, що включає технічні, економічні та організаційні аспекти. Згідно з дослідженнями, найбільш ефективними є такі технології:

- частотно-регульовані приводи;
- системи рекуперації тепла;
- енергоощадне освітлення;
- автоматизовані системи управління.

Відповідно до цього, можна зробити висновок, що ефективність впровадження залежить від рівня інтеграції цих технологій у загальну систему управління підприємством [23].

Перед представленням механізму впровадження доцільно розглянути структурну модель даного процесу (Рисунок 3.1).

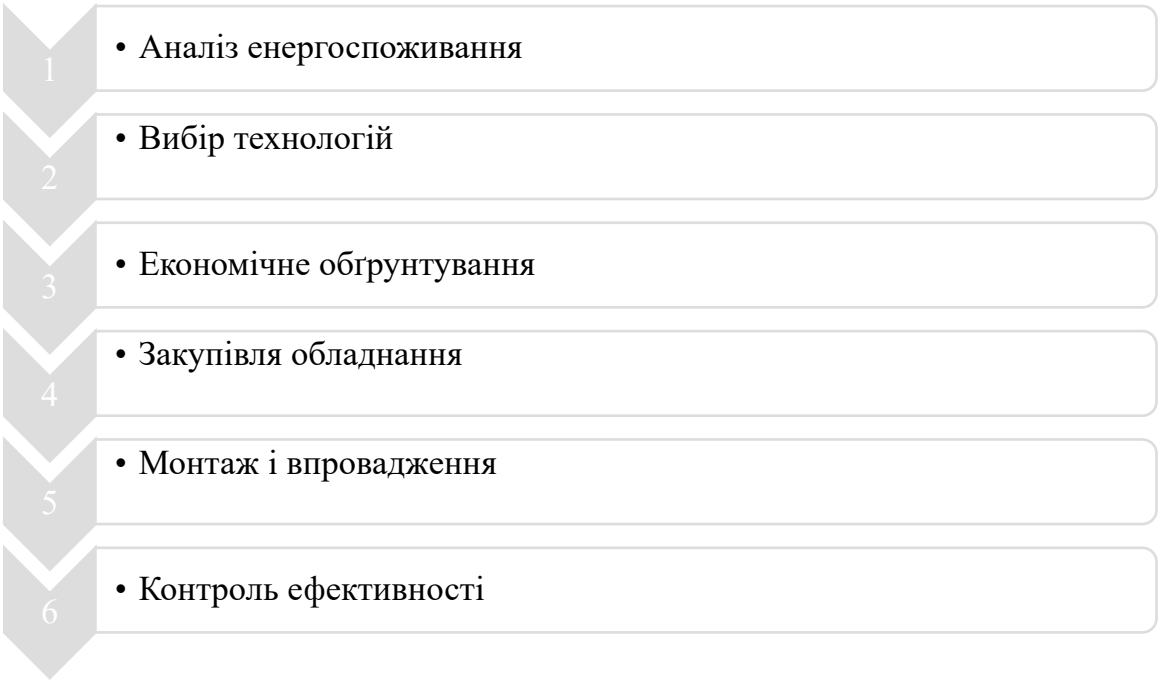


Рисунок 3.1 – Схема - алгоритм впровадження енергоефективного обладнання

Джерело: розроблено автором на основі [34]

На основі аналізу можна стверджувати, що впровадження енергоефективного обладнання забезпечує значний економічний ефект. Згідно з науковими даними, економія енергоресурсів може становити від 10 до 30 %, що безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції [1].

Відповідно до цього, доцільно розглянути основні показники ефективності (Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Показники ефективності впровадження енергоефективного обладнання

Показник	**Характеристика**
1	**2**
Енергоємність продукції	Витрати енергії на одиницю продукції
Рентабельність	Рівень прибутковості
Термін окупності	Період повернення інвестицій
Продуктивність	Обсяг виробництва

Джерело: сформовано на основі [32]

Згідно з результатами досліджень, впровадження інноваційних технологій має безпосередній вплив на комерційну діяльність підприємства. На основі аналізу можна зробити висновок, що зниження витрат

виробництва сприяє формуванню конкурентних переваг, зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню прибутковості [30].

Відповідно до цього, енергоефективні технології впливають на:

- цінову політику;
- конкурентоспроможність;
- інвестиційну привабливість;
- імідж підприємства.

Перед узагальненням результатів доцільно систематизувати ефекти впровадження (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Ефекти впровадження енергоефективного обладнання

Вид ефекту	**Прояв**
1	**2**
Економічний	Зниження витрат
Екологічний	Зменшення викидів
Соціальний	Покращення умов праці
Інноваційний	Підвищення технологічного рівня

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження енергоефективного обладнання супроводжується певними труднощами. Згідно з дослідженнями, основними бар'єрами є:

- значні початкові інвестиції;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- обмежений доступ до фінансування.

Відповідно до цього, можна зробити висновок, що подальший розвиток інноваційних технологій потребує державної підтримки та стимулювання підприємств до модернізації [32].

У сучасних умовах розвиток інноваційних технологій тісно пов'язаний із процесами цифровізації виробництва. Згідно з науковими дослідженнями, цифрові рішення дозволяють суттєво підвищити ефективність використання енергетичних ресурсів за рахунок автоматизації та оптимізації процесів управління [34].

На основі аналізу можна зробити висновок, що впровадження таких технологій, як Industrial Internet of Things (IIoT), системи SCADA та ERP-

рішення, забезпечує можливість моніторингу енергоспоживання в режимі реального часу. Відповідно до цього, підприємства отримують інструменти для швидкого реагування на перевитрати енергії та оптимізації виробничих процесів.

Перед узагальненням доцільно систематизувати основні цифрові інструменти (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Цифрові технології в управлінні енергоефективністю

Технологія	**Характеристика**	**Ефект**
1	**2**	**3**
IoT-системи	Збір даних з обладнання	Контроль споживання
SCADA	Диспетчеризація процесів	Оперативне управління
ERP-системи	Планування ресурсів	Оптимізація витрат
Big Data	Аналіз великих масивів	Прогнозування

Джерело: сформовано на основі [23]

Важливим етапом впровадження енергоефективного обладнання є оцінка його економічної доцільності. Згідно з науковими підходами, така оцінка базується на використанні системи показників, що дозволяють визначити ефективність інвестицій [35].

На основі дослідження можна зробити висновок, що найбільш поширеними є такі методи:

- розрахунок чистого приведеного доходу (NPV);
- визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR);
- розрахунок терміну окупності;
- аналіз витрат і вигод.

Відповідно до цього, доцільно розглянути узагальнену систему показників (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Методи оцінки ефективності інноваційних проєктів

Метод	**Сутність**	**Переваги**
1	**2**	**3**
NPV	Дисконтований дохід	Враховує фактор часу
IRR	Рентабельність інвестицій	Простота інтерпретації
Payback Period	Термін окупності	Швидкість оцінки
ROI	Рентабельність	Універсальність

Джерело: сформовано на основі [3]

Для більш глибокого розуміння доцільно розглянути умовний приклад впровадження енергоефективного обладнання на виробничому підприємстві.

Згідно з умовами, підприємство впроваджує систему рекуперації тепла та модернізує електродвигуни. На основі аналізу встановлено, що загальні інвестиції становлять 1 млн грн, а очікувана економія енергоресурсів — 250 тис. грн на рік.

Відповідно до цього, термін окупності становитиме:

$$T = 1\ 000\ 000 / 250\ 000 = 4 \text{ роки} \quad (3.1)$$

На основі дослідження можна зробити висновок, що такий проєкт є економічно доцільним, оскільки термін окупності не перевищує нормативного значення для промисловості.

Перед узагальненням результатів доцільно представити структуру витрат (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Структура витрат на впровадження

Стаття витрат	**Частка, %**
1	**2**
Обладнання	60
Монтаж	20
Проєктування	10
Навчання персоналу	10

Джерело: сформовано автором

Згідно з сучасними дослідженнями, країни Європейського Союзу активно впроваджують енергоефективні технології у виробництві. На основі аналізу можна зробити висновок, що ключовими факторами успіху є державна підтримка, стимулювання інновацій та жорсткі екологічні стандарти [43].

Відповідно до цього, можна виділити такі напрями:

- субсидування енергоефективних проєктів;
- податкові пільги;
- розвиток «зеленої» енергетики;
- впровадження стандартів ISO 50001. [40]

У сучасних умовах господарювання підприємства електротехнічної галузі, до яких належить ТОВ ЗНА «Лідер Електрик», функціонують в умовах підвищеної конкуренції та зростання вартості енергоресурсів. Згідно з науковими дослідженнями, саме енергоефективність виступає одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств даного профілю [28].

На основі аналізу діяльності підприємств аналогічної спеціалізації можна зробити висновок, що основними напрямами вдосконалення виробничо-комерційних процесів є модернізація обладнання, автоматизація управління енергоспоживанням та впровадження інноваційних технологій. Відповідно до цього, для ТОВ ЗНА «Відео Електрик» доцільно сформувати комплексну програму підвищення енергоефективності.

Перед формуванням рекомендацій доцільно визначити ключові напрями модернізації підприємства (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Основні напрями впровадження енергоефективних технологій на ТОВ ЗНА «Відео Електрик»

Напрям	**Суть заходу**	**Очікуваний ефект**
1	**2**	**3**
Модернізація обладнання	Заміна застарілих електродвигунів	Зниження енергоспоживання
Автоматизація	Впровадження систем контролю	Оптимізація витрат
Освітлення	Перехід на LED-технології	Економія електроенергії
Енергоменеджмент	Впровадження системи управління	Контроль ефективності

Джерело: сформовано автором

Згідно з сучасними підходами, одним із найбільш ефективних рішень є модернізація електротехнічного обладнання. На основі дослідження можна зробити висновок, що заміна традиційних електродвигунів на енергоефективні моделі дозволяє скоротити споживання електроенергії до 20–25 % [41].

Відповідно до цього, для підприємства доцільно реалізувати такі заходи:

- впровадження частотно-регульованих приводів;

- використання енергоефективних трансформаторів;
- встановлення систем рекуперації енергії;
- модернізація вентиляційних систем.

Задля узагальнення технічних рішень доцільно перш за все, представити їх структуризацію (рисунок 3.2)

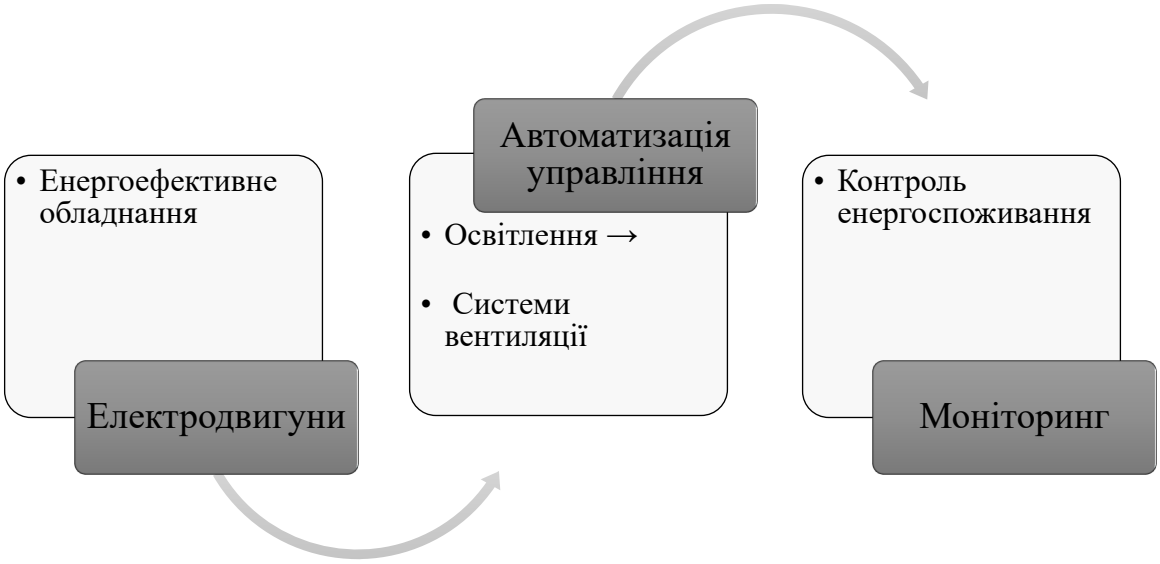


Рисунок 3.2 – Напрями технічної модернізації підприємства

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу можна зробити висновок, що впровадження енергоефективних технологій на ТОВ ЗНА «Відео Електрик» потребує інвестицій, однак забезпечує довгостроковий економічний ефект.

Умовно можна припустити такі показники:

- інвестиції – 800 тис. грн;
- річна економія – 200 тис. грн.

Відповідно до цього, термін окупності становитиме:

$$T = 800\,000 / 200\,000 = 4 \text{ роки}$$

Згідно з науковими підходами, такий показник є прийнятним для інноваційних проєктів у промисловості [34].

Перед узагальненням доцільно представити очікувані результати (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Очікувані результати впровадження

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**
1	**2**	**3**
Енерговитрати	100 %	75–80 %
Собівартість	100 %	85–90 %
Продуктивність	100 %	110–115 %

Джерело: розраховано автором

Згідно з результатами досліджень, ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від організаційного забезпечення [28]. На основі аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ ЗНА «Відео Електрик» доцільно:

- створити систему енергоменеджменту;
- призначити відповідального за енергоефективність;
- проводити регулярний енергоаудит;
- забезпечити навчання персоналу.

Відповідно до цього, впровадження інновацій повинно супроводжуватися змінами в системі управління підприємством.

Стратегічні напрями розвитку підприємства

У довгостроковій перспективі ТОВ ЗНА «Відео Електрик» доцільно орієнтуватися на впровадження більш складних інноваційних рішень. Згідно з сучасними тенденціями, такими напрямами є:

- цифровізація виробництва;
- впровадження smart-технологій;
- використання відновлюваних джерел енергії;
- інтеграція з міжнародними стандартами.

На основі дослідження можна зробити висновок, що реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток.

Узагальнені ефекти від впровадження запропонованих заходів наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Комплексний ефект для підприємства

Вид ефекту	Результат
1	**2**
Економічний	Зниження витрат
Технологічний	Модернізація виробництва
Екологічний	Зменшення споживання енергії
Комерційний	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ ЗНА «Відео Електрик» впровадження енергоефективного обладнання є економічно доцільним і стратегічно необхідним напрямом розвитку. Згідно з науковими підходами, комплексне застосування технічних та організаційних заходів дозволяє досягти значного зниження витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до цього, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку.

3.2 Оптимізація логістичних витрат та впровадження системи Lean-менеджменту в управлінні запасами (проєкт мінімізації втрат (Muda) та прискорення оборотності капіталу)

У сучасних умовах посилення конкуренції питання оптимізації логістичних витрат та ефективного управління запасами набуває стратегічного значення для підприємств. Згідно з науковими дослідженнями, до 30–40 % загальних витрат підприємства можуть бути пов’язані з логістичними процесами, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності [30].

На основі аналізу діяльності підприємств електротехнічної галузі можна зробити висновок, що неефективне управління запасами призводить до надлишкових витрат, уповільнення оборотності капіталу та зниження фінансових результатів. Відповідно до цього, для ТОВ ЗНА «Відео

Електрик» актуальним є впровадження концепції Lean-менеджменту, яка спрямована на усунення втрат (Muda) та підвищення ефективності бізнес-процесів [31].

Згідно з концепцією Lean, основною метою управління є створення цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів. На основі дослідження можна зробити висновок, що ключовим елементом Lean є усунення втрат (Muda), які не додають цінності продукту [32].

Відповідно до цього, виділяють такі основні види втрат:

- надлишкові запаси;
- зайві переміщення;
- очікування;
- надвиробництво;
- дефекти;
- зайва обробка;
- невикористаний потенціал персоналу.

Перед впровадженням доцільно систематизувати види втрат (детальніше у таблиці 3.10).

Таблиця 3.10 – Класифікація втрат (Muda) у логістичних процесах

Вид втрат	**Характеристика**	**Прояв на підприємстві**
1	**2**	**3**
Запаси	Надлишкове зберігання	Перевантажені склади
Очікування	Затримки процесів	Простої
Транспорт	Зайві переміщення	Неоптимальні маршрути
Дефекти	Брак продукції	Повернення товару

Джерело: сформовано на основі [31-32]

На основі дослідження можна зробити висновок, що для підприємства характерні типові проблеми:

- надлишкові складські запаси;
- нераціональне використання складських площ;
- відсутність автоматизованого обліку;
- тривалий цикл обігу товарів.

Згідно з науковими підходами, такі проблеми призводять до «заморожування» оборотного капіталу та зниження ліквідності підприємства [30].

Перед розробкою заходів доцільно представити структуру логістичних витрат (Таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Структура логістичних витрат підприємства

Стаття витрат	**Частка, %**
1	**2**
Зберігання	40
Транспорт	30
Управління запасами	20
Інші витрати	10

Джерело: розраховано автором

Згідно з сучасними підходами, впровадження Lean повинно здійснюватися поетапно. На основі аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ ЗНА «Відео Електрик» доцільно реалізувати наступний алгоритм.

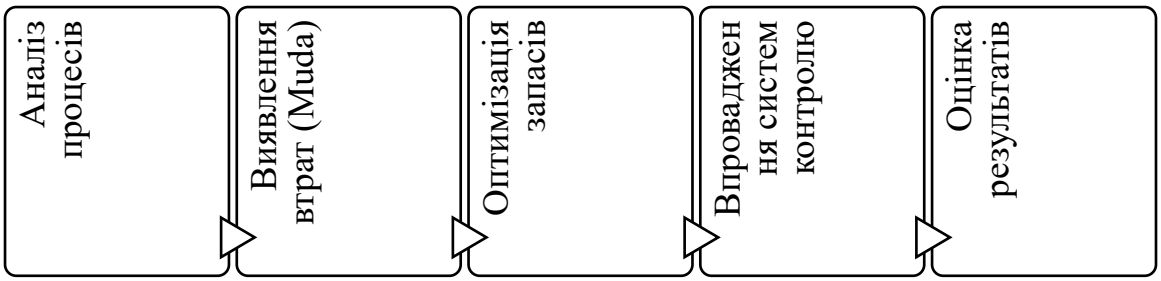


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження Lean-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових елементів Lean є впровадження ефективних методів управління запасами. Згідно з дослідженнями, використання ABC- та XYZ-аналізу дозволяє оптимізувати структуру запасів та зменшити витрати [3].

Відповідно до цього, для підприємства доцільно:

- класифікувати товари за рівнем важливості;
- скоротити обсяги малорентабельних запасів;
- впровадити систему «точно вчасно» (Just-in-Time).

Перед узагальненням доцільно представити класифікацію запасів (Таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – ABC-аналіз запасів

Категорія	**Частка товарів**	**Частка прибутку**
1	**2**	**3**
A	20 %	70 %
B	30 %	20 %
C	50 %	10 %

Джерело: сформовано на основі [32]

На основі дослідження можна зробити висновок, що впровадження Lean-менеджменту дозволяє:

- скоротити логістичні витрати на 15–25 %;
- прискорити оборотність капіталу;
- зменшити рівень запасів.

Відповідно до цього, умовний економічний ефект для підприємства може становити:

- скорочення витрат – 300 тис. грн/рік;
- зменшення запасів – на 20 %;
- прискорення оборотності – на 15 %.

Таблиця 3.13 – Очікувані результати впровадження Lean

Показник	**До**	**Після**
1	**2**	**3**
Запаси	100 %	80 %
Витрати	100 %	75–85 %
Оборотність	100 %	115 %

Джерело: розраховано автором

Згідно з науковими підходами, оптимізація логістичних витрат безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. На основі аналізу можна зробити висновок, що зниження витрат дозволяє:

- формувати конкурентні ціни;
- підвищити якість обслуговування;
- скоротити строки поставок.

Відповідно до цього, впровадження Lean-менеджменту є стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Ризики впровадження та їх мінімізація

Згідно з дослідженнями, впровадження Lean може супроводжуватися певними труднощами:

- опір персоналу;
- недостатній рівень підготовки;
- організаційні складнощі.

На основі аналізу можна зробити висновок, що ефективна реалізація потребує системного підходу та підтримки керівництва (Таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 – Ризики та заходи мінімізації

Ризик	**Спосіб вирішення**
1	**2**
Опір персоналу	Навчання
Нестача знань	Консалтинг
Організаційні проблеми	Чітке планування

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах ефективне управління запасами потребує використання економіко-математичних методів. Згідно з науковими підходами, застосування відповідних моделей дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та замовлення продукції, а також забезпечити безперервність виробничо-комерційної діяльності [3].

На основі аналізу можна зробити висновок, що для ТОВ ЗНА «Відео Електрик» доцільно використовувати модель оптимального розміру замовлення (EOQ), яка дозволяє знайти баланс між витратами на зберігання та витратами на оформлення замовлень.

Оптимальний розмір замовлення визначається за формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2*D*S}{H}} \quad (3.4)$$

де:

D – річний попит (одиниць);

S – витрати на оформлення одного замовлення (грн);

H – витрати на зберігання одиниці продукції за рік (грн).

Дані підприємства (на основі внутрішньої інформації):

D = 10 000 од.

S = 500 грн

H = 20 грн

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * 10000 * 500}{20}} = \sqrt{500000} = 707 \text{ од.}$$

Тож, оптимальний розмір замовлення становить приблизно 700 одиниць, що дозволяє мінімізувати сумарні логістичні витрати.

2. Розрахунок кількості замовлень

$$N = \frac{D}{EOQ} \textit{ (3.5)}$$

$$N = \frac{10000}{707} = 14 \textit{ замовлень на рік}$$

Таким чинок, підприємству доцільно здійснювати близько 14 замовлень на рік.

4. Розрахунок оборотності запасів

Згідно з економічною теорією, оборотність запасів визначається за формулою:

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{В}}{\text{З}_{\text{сер}}} \textit{ (3.6)}$$

де:

В – виручка (або обсяг реалізації);

Зсер – середній запас.

За інформацією підприємства:

В = 2 000 000 грн

Зсер = 400 000 грн

Тож, $К_{об}$ = 5, значить запаси здійснюють 5 оборотів на рік.

5. Тривалість одного обороту

$$Т_{Об} = \frac{360}{К_{об}} (3.7)$$

Тоб = 360/5=72 дні.

Тобто, один цикл обороту запасів становить 72 дні.

6. Ефект від впровадження Lean (після оптимізації)

Передбачаємо, що після впровадження запаси зменшаться на 20 %

оборотність зросте до 6, тож, Тоб буде 360/6=60 днів. Як результат - прискорення обороту на 12 днів, вивільнення оборотного капітал.

7. Вивільнення оборотних коштів

$$Е = \frac{В}{360} * \left(Т_{до} - Т_{після}\right) \quad (3.8)$$

Значить, Е = 2000000/360*(72-60) = 5555*12=66660 (грн)

Тож, підприємство може вивільнити близько 66,7 тис. грн оборотних коштів.

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження Lean-менеджменту та оптимізація управління запасами на ТОВ ЗНА «Відео Електрик» дозволяє:

- зменшити логістичні витрати;
- оптимізувати обсяги замовлень;
- прискорити оборотність капіталу;
- вивільнити фінансові ресурси.

Згідно з отриманими результатами, запропоновані заходи є економічно доцільними та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗНА Лідер Електрик». За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1). Проаналізовано, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Вона є релятивною категорією, що виявляється лише у порівнянні з іншими гравцями ринку. Визначено, що основними властивостями конкурентоспроможності є системність, динамічність та об'єктивність.

2). Встановлено, що на ринку електротехнічної продукції домінуючу роль відіграють технологічні фактори: рівень інноваційності, енергоефективність обладнання та відповідність міжнародним стандартам якості (ISO, IEC). Специфікою галузі є тривалий життєвий цикл продукції та висока значущість післяпродажного сервісного обслуговування.

3). Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до оцінки, що поєднує якісні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) та кількісні методи (фінансові коефіцієнти, модель п'яти сил Портера). Виявлено, що для електротехнічних підприємств критично важливим є бенчмаркінг — порівняння з лідерами ринку (такими як Schneider Electric чи ABB).

4). Комплексний аналіз показав, що підприємство є досвідченим гравцем у сегменті B2B, має понад 30 реалізованих великих контрактів та співпрацює зі стратегічними замовниками (ПАТ «Укрнафта» та ін.). Фінансовий аналіз виявив період нестабільності у 2022–2024 роках, зумовлений зовнішніми кризами, проте дані за 2025 рік свідчать про позитивну динаміку відновлення прибутковості. За результатами SWOT-аналізу визначено:

Сильні сторони: повний цикл інжинірингових послуг та висока якість продукції.

Слабкі сторони: обмеженість фінансових ресурсів та висока частка витрат на логістику.

5). Для зміцнення ринкових позицій ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» запропоновано та обґрунтовано такі заходи:

Технологічне оновлення: впровадження енергоефективних рішень (частотно-регульовані приводи, трансформатори нового покоління), що дозволить клієнтам скоротити енерговитрати до 20–25%.

Логістична оптимізація: впровадження системи Lean-менеджменту та моделі оптимального замовлення (EOQ) для мінімізації втрат (Muda) та прискорення оборотності капіталу.

Маркетингова стратегія: фокусування на комплексному обслуговуванні «під ключ» та диверсифікація клієнтської бази в агропромисловому та енергетичному секторах.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству не лише підвищити внутрішню ефективність, а й сформувати стійкі конкурентні переваги на вітчизняному ринку електротехнічної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

2. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210. 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. – С. 64.

3. Іванов В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: [посилання].

4. Ковальчук С. В., Решетняк Н. Б. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 4. С. 112–118.

5. Шевченко Г. М., Кулик А. В. Сучасні аспекти формування конкурентних переваг підприємств на ринку промислової продукції. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 45–54.

6. Торгівля та комерційна логістика: стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. О. В. Світличного. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 320 с.

7. Проектний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності суб’єктів господарювання : зб. наук. пр. / за ред. М. П. Данилюка. Львів : Світ, 2022. 215 с.

8. Гевко В. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних викликів. *Інноваційна економіка*. 2022. № 3-4. С. 58–64.

9. Маркетинговий менеджмент та логістика в системі конкурентних переваг : монографія / за ред. проф. С. В. Ковальчука. Хмельницький : ХНУ, 2023. 288 с.

10. Остапенко О. В. Формування конкурентних переваг промислових підприємств на засадах інноваційного розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 52. С. 102–109.

11. Сучасні стратегії управління торговельно-логістичними проектами : навч. посіб. / Т. С. Павлюк та ін. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2022. 240 с.

12. Шевченко Г. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 142–150.

13. Бабій І. В., Поворознюк І. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 13.04.2026).

14. Гавриш О. А., Дорош М. В. Формування конкурентних переваг підприємства на основі інноваційних бізнес-моделей. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 112–120.

15. Економіка та управління підприємством : підручник / за ред. проф. В. Г. Маргасової. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2024. 456 с. *(містить розширені класифікації за часовими та просторовими ознаками)*.

16. Ковальчук С. В., Зайченко В. В. Маркетинговий інструментарій оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств на регіональних ринках. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. № 2. С. 75–81.

17. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Цифрова трансформація та конкурентоспроможність підприємств: теоретико-методологічний аспект. *Економіка та управління*. 2023. Вип. 1. С. 45–53.

18. Торгівля, логістика та міжнародні економічні відносини : монографія / за заг. ред. О. В. Світличного. Суми : Університетська книга, 2025. 310 с. *(актуально для вашої ОП)*.

19. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

20. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020.

21. Ковальчук І.В. Стратегічний менеджмент. Львів: Новий Світ-2000, 2018.

22. Ілляшенко С.М. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: Університетська книга, 2017.

23. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. Харків: Фактор, 2016.

24. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021.

25. Крикавський Є.В. Логістика: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021.

26. Профіль підрядника ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» // Contractors. URL: https://www.contractors.com.ua/ua/contractor/35036863(дата звернення: 13.04.2026).

27. Профіль постачальника ТОВ «ЗНА Лідер Електрик» (дані Prozorro) // Contractors. URL: https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/35036863(дата звернення: 13.04.2026).

28. Офіційний сайт ТОВ «ЗНА ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» URL: https://lider.com.ua/uk (дата звернення: 13.04.2026).

29. Каталог Запорізької ТПП: ТОВ «ЗНА Лідер Електрик». URL: https://catalog.cci.zp.ua/company/zavod-nyzkovoltnoi-aparatury-lider-elektryk/ (дата звернення: 13.04.2026).

30. Тараймович І. В., Логвиненко Д., Кривохижа Є. М. Енергоефективні технології в промисловості. Таврійський науковий вісник. 2025. № 2. С. 187–197.

31. Мандрика А. С., Антоненко С. С., Гусак О. Г. Енергоефективні технології: навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2021. 330 с.

32. Варламов Г. Б., Мітченко І. О. Сучасні підходи до енергозбереження у виробництві. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2023. № 1. С. 45–52.

33. Мандрика А. С., Антоненко С. С., Гусак О. Г. та ін. Енергоефективні технології: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 330 с.

34. Варламов Г. Б., Мітченко І. О. Сучасні підходи до підвищення енергетичної ефективності виробництва. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2023. № 1. С. 45–52.

35. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Національний план дій з енергоефективності до 2030 року. Київ, 2022.

36. Ковальчук С. В., Петренко О. П. Управління енергозбереженням на підприємствах. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 112–117.

37. Бойко В. О., Іваненко Т. М. Інноваційні технології у виробничих процесах підприємств. Економіка промисловості. 2021. № 3. С. 67–75.

38. Шевченко Л. С., Гриценко О. А. Енергоменеджмент як складова ефективного управління підприємством. Вісник економічної науки України. 2023. № 2. С. 98–104.

39. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку промислового комплексу України до 2025 року. Київ, 2021.

40. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020.

41. Кравченко М. В., Сидоренко А. І. Цифровізація виробництва та її вплив на енергоефективність. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 1. С. 55–61.

42. Олійник Н. Г. Економічна оцінка ефективності інноваційних проєктів. Фінанси України. 2022. № 7. С. 89–95.

43. Європейська Комісія. Energy Efficiency Directive (EU) 2018/2002 (оновлення 2023 р.). Брюссель, 2023.