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 ТОВ «ЕНІГМА»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing Competitiveness of ENIGMA LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ Лисенко П.Д.
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. В.О.Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер

Запоріжжя
2025

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
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лисенко Поліні Дмитрівні

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1966-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми конкурентоспроможності підприємств.
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. Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства – складається з трьох підрозділів: 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають; 1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства; 1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» – складається з трьох підрозділів: 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕНІГМА»; 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЕНІГМА»; 2.3. SWOT-аналіз та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності. Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» – складається з двох

підрозділів: 3.1. Напрями вдосконалення маркетингової та управлінської стратегії підприємства; 3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності та конкурентних переваг.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.01.2025 р.	16.01.2025 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.01.2025 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 _____ П.Д.Лисенко
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О.Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА»: 62 сторінки, 20 таблиць, 5 рисунки. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ЕНІГМА», зокрема його управлінські, фінансово-економічні та маркетингові процеси, що визначають загальну ефективність функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням внутрішніх ресурсів ТОВ «ЕНІГМА» та зовнішніх факторів ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» шляхом аналізу його поточного стану, виявлення проблемних аспектів та впровадження ефективних управлінських і маркетингових стратегій.

Згідно з визначеною метою дослідження, було сформовано наступні основні завдання:

1) Проаналізувати теоретичні аспекти сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та підходи до її оцінювання.

2) Оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ЕНІГМА» з позиції конкурентоспроможності.

3) Провести комплексну діагностику поточного рівня конкурентоспроможності підприємства.

4) Виявити основні проблеми та загрози, що обмежують конкурентні переваги ТОВ «ЕНІГМА».

5) Розробити практичні рекомендації та заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА».

Наукова новизна дослідження полягає у удосконаленні підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом поєднання класичних моделей стратегічного аналізу з практичними рекомендаціями, адаптованими до особливостей діяльності ТОВ «ЕНІГМА», що дозволяє забезпечити більш ефективне використання його ресурсного потенціалу в умовах ринкової конкуренції.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема ТОВ «ЕНІГМА», в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, SWOT-АНАЛІЗ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ТОВ «ЕНІГМА», ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

.

ABSTRACT

Qualification work: Increasing Competitiveness of ENIGMA LLC: 62 pages, 20 tables, 5 figuras. The list of references includes 41 names.

The object of the study is the economic activity of the limited liability company "ENIGMA", in particular its management, financial, economic and marketing processes, which determine the overall efficiency of the enterprise's functioning in a competitive environment.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to increasing the competitiveness of the enterprise, taking into account the internal resources of LLC "ENIGMA" and external factors of the market environment.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the competitiveness of LLC "ENIGMA" by analyzing its current state, identifying problem aspects and implementing effective management and marketing strategies.

In accordance with the defined purpose of the study, the following main tasks were formed:

1) To analyze the theoretical aspects of the essence of the concept of "enterprise competitiveness" and approaches to its assessment.

2) To assess the internal and external environment of the functioning of LLC "ENIGMA" from the standpoint of competitiveness.

3) Conduct a comprehensive diagnosis of the current level of competitiveness of the enterprise.

4) Identify the main problems and threats that limit the competitive advantages of LLC "ENIGMA".

5) Develop practical recommendations and measures to increase the level of competitiveness of LLC "ENIGMA".

The scientific novelty of the study lies in

improving approaches to increasing the competitiveness of the enterprise by combining classical models of strategic analysis with practical recommendations adapted to the specifics of the activities of LLC "ENIGMA", which allows for more effective use of its resource potential in conditions of market competition.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic is due to the need to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises, in particular LLC "ENIGMA", in a dynamic and unstable market environment.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, SWOT ANALYSIS, MARKETING STRATEGY, LLC "ENIGMA", ECONOMIC EFFICIENCY, COMPETITIVE ADVANTAGES, MARKET ENVIRONMENT.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

КС – конкурентоспроможність

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози

PEST-аналіз – аналіз макросередовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності

CAC – Customer Acquisition Cost – вартість залучення клієнта

УТП – унікальна торгова пропозиція

ЦА – цільова аудиторія

STP – Segmentation, Targeting, Positioning – сегментування, таргетинг, позиціонування (основа маркетингової стратегії)

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають	12
1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕНІГМА»	30
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕНІГМА»	30
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЕНІГМА»	35
2.3. SWOT-аналіз та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕНІГМА»	45
3.1. Напрями удосконалення маркетингової та управлінської стратегії підприємства	45
3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності та конкурентних переваг	51
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин важливим завданням для будь-якого підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства є не тільки ключовим фактором для досягнення економічного успіху, але й основою для ефективного функціонування в умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін на ринку. У цьому контексті важливо не лише підтримувати поточний рівень конкурентоспроможності, а й постійно працювати над його підвищенням за допомогою розробки нових стратегій, впровадження інноваційних технологій та адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища.

Актуальність підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема ТОВ «ЕНІГМА», обумовлена необхідністю адаптації до змін, що відбуваються в економічній та технологічній сферах. Зважаючи на посилення конкурентної боротьби на ринку, підприємства повинні шукати нові можливості для зміцнення своїх позицій, підвищення якості продукції чи послуг, зниження витрат і оптимізації управлінських процесів. У цьому контексті важливим елементом є вивчення та застосування сучасних методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють підприємствам ефективно використовувати свої внутрішні ресурси та можливості.

Задача підвищення конкурентоспроможності є актуальною для ТОВ «ЕНІГМА», яке працює в умовах високої конкуренції та швидко змінюваного ринкового середовища. Адже навіть у найстабільніших умовах бізнесу конкурентоспроможність є динамічним фактором, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Тому дослідження конкурентоспроможності підприємства та розробка на цій основі ефективних стратегій для її підвищення є важливими для забезпечення стабільності та успіху ТОВ «ЕНІГМА».

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» на основі теоретичних та практичних аспектів оцінки та удосконалення існуючих стратегій і підходів підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі застосування сучасних теоретичних моделей і стратегічних інструментів. Крім того, в дослідженні запропоновано застосування інтегрованого підходу до оцінки та підвищення конкурентоспроможності, що об'єднує аналітичні методи з реальними практичними рішеннями для конкретного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані не тільки для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА», але й для інших підприємств, що стикаються з подібними проблемами та завданнями. Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть стати основою для впровадження ефективних стратегій і підходів до розвитку підприємства, що забезпечить йому стабільне та конкурентоспроможне становище на ринку.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, що включають теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства, аналіз діяльності ТОВ «ЕНІГМА» та розробку конкретних заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності. У першому розділі розглядаються теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств, фактори та методи її оцінки. У другому розділі проводиться аналіз діяльності ТОВ «ЕНІГМА», включаючи SWOT-аналіз, для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності підприємства. Третій розділ присвячений розробці практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є однією з найбільш актуальних проблем, з якими стикаються сучасні вітчизняні компанії. В умовах економічної кризи, нестабільності та постійно змінюваного ринкового середовища, конкуренція між підприємствами посилюється, що вимагає від менеджменту активного та ефективного управління конкурентоспроможністю. Без системного аналізу та моніторингу конкурентоспроможного потенціалу підприємства, а також без визначення ключових факторів, що обмежують можливості росту конкурентоспроможності, підприємство ризикує втратити свої позиції на ринку.

Термін «конкурентоспроможність» має широкий спектр визначень у літературі, однак не існує єдиного підходу до його трактування. Визначення конкурентоспроможності підприємства охоплює багато аспектів, зокрема: здатність підприємства виробляти продукцію або надавати послуги, які відповідають вимогам споживачів за умов конкуренції та отримання максимального прибутку. Ключовим є те, що підприємства повинні не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й активно розвивати їх, зокрема через вдосконалення продукції, оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління ресурсами.

На думку вчених, конкуренція є невід'ємною частиною економічної діяльності. Так, А. Сміт, один із основоположників класичної економічної теорії, визначав конкуренцію як змагання між продавцями й покупцями за найбільш вигідні умови продажу товарів [7]. При цьому він вважав, що

основним методом конкурентної боротьби є зміна цін, що сприяє поліпшенню умов для споживачів [1]. Й. Шумпетер, в свою чергу, розглядав конкуренцію як суперництво старого з новим. На його думку, нововведення є основою конкуренції, а підприємства, що не впроваджують інновації, втрачають конкурентні позиції через домінування новаторів на ринку [2]. Таким чином, конкуренція виступає як рушійна сила, яка змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність.

Згідно з українським законодавством, Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає економічну конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання за досягнення переваг на ринку, що дає споживачам і підприємствам можливість вибору між кількома продавцями чи покупцями [3]. Це визначення, хоча і надає чітке уявлення про конкурентні процеси, однак не охоплює всі аспекти поняття «конкурентоспроможність». Водночас, О.Є. Кузьмін зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є сукупністю способів і методів, які забезпечують здатність компанії досягати та реалізовувати конкурентні переваги на ринку через ефективне управління ресурсами та виробничими процесами [9].

Конкурентоспроможність підприємства також можна розглядати як здатність організації створювати та реалізовувати конкурентні переваги, а також забезпечувати свою життєдіяльність в умовах економічної конкуренції. Цей підхід враховує важливість якості управління, інноваційної діяльності та здатності адаптуватися до змін ринкових умов.

Під конкурентоспроможністю підприємства зазвичай розуміють здатність організації підтримувати стабільну та вигідну позицію на ринку, що досягається через випуск високоякісної продукції, ефективну реалізацію маркетингових стратегій та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Вона залежить від багатьох чинників, які можуть бути як зовнішніми (економічна ситуація, рівень конкуренції, законодавчі зміни), так і

внутрішніми (ефективність управління, організаційна культура, рівень технологічного розвитку).

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором забезпечення його стабільного розвитку, прибутковості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме конкурентоспроможність визначає, наскільки ефективно підприємство може протистояти тиску з боку інших гравців ринку, задовольняти потреби споживачів і зберігати власну частку на ринку. Проте поняття конкурентоспроможності не є однозначним і включає цілу низку характеристик, що відображають як внутрішній стан підприємства, так і його позицію в зовнішньому середовищі.

Одним з підходів до глибшого розуміння цього явища є класифікація конкурентоспроможності за різними ознаками. Такий поділ дозволяє не лише окреслити межі аналізу конкурентоспроможності, але й краще орієнтуватися у методах її оцінювання, визначенні пріоритетних напрямів удосконалення та прийнятті управлінських рішень. Урахування різних класифікаційних ознак є особливо важливим у процесі стратегічного планування, коли підприємство обирає, у якому сегменті та на якому рівні буде здійснювати конкуренцію.

Залежно від територіального охоплення, конкурентоспроможність поділяється на міжнародну, внутрішньонаціональну та регіональну. За рівнем конкуруючих об’єктів вона розрізняється між галузями, окремими підприємствами чи навіть товарами. Крім того, важливо враховувати й часову складову — адже поточна конкурентоспроможність може значно відрізнятися від прогнозованої в майбутньому або зафіксованої в минулому. Такий підхід дозволяє формувати цілісне уявлення про позицію підприємства на ринку [7].

З метою наочного представлення зазначеного поділу конкурентоспроможності підприємства за основними ознаками, нижче

подано схему (рисунок 1.1), яка ілюструє основні види цього поняття та критерії, за якими здійснюється їх класифікація.

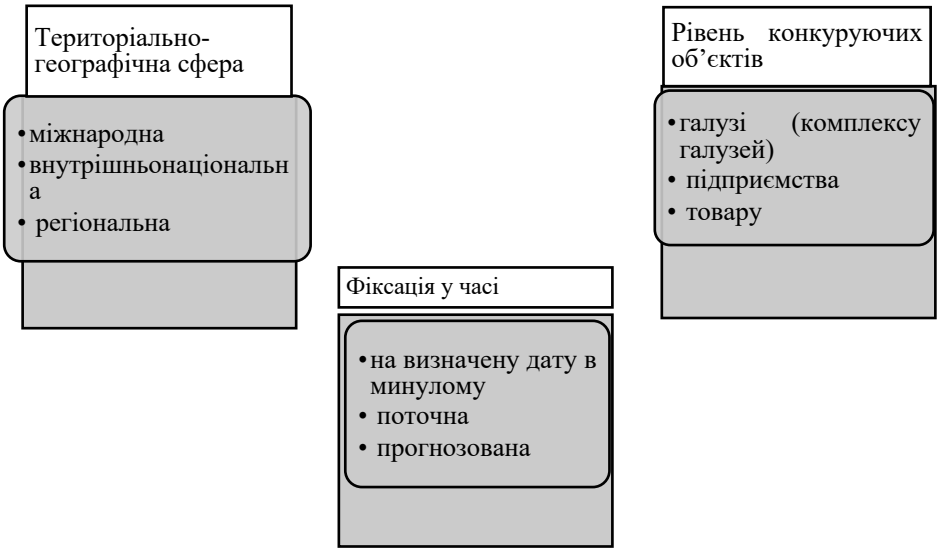


Рисунок 1.1 - Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Також у сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства класифікують на різні рівні. Так, можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності:

У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства класифікують на різні рівні в залежності від стратегії підприємства, підходів до управління, а також способів задоволення потреб споживачів. Кожен рівень має свої характеристики та орієнтири для розвитку. Розглянемо детально чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень – коли зусилля спрямовані лише на випуск продукції без урахування потреб споживачів

На цьому рівні підприємства орієнтуються на виготовлення продукції без глибокого аналізу ринкових потреб і вимог споживачів. Основною метою є виробництво певної кількості товарів або послуг, часто без достатнього врахування їхніх особливостей і попиту на ринку. Це найпростіший рівень, який часто спостерігається на початкових етапах

розвитку підприємства або в умовах, коли ринок не є перенасиченим або конкуренція ще не така сильна [6, с. 29].

Відсутність орієнтації на потреби споживачів може призвести до низької конкурентоспроможності, оскільки така продукція може не відповідати вимогам ринку, а значить — не задовольняти запити споживачів на достатньому рівні.

Другий рівень – передбачає прагнення до відповідності продукції загальним стандартам, визначеним конкурентами. [11]

На другому рівні підприємства прагнуть досягти відповідності своїх продуктів або послуг тим стандартам, які визначені конкурентами. У цьому випадку організації орієнтуються на те, що роблять інші гравці на ринку, і намагаються не відставати від них, випускаючи продукцію, яка хоча б за технічними характеристиками чи ціною відповідає загальним стандартам.

Такі підприємства все ще не намагаються впроваджувати інноваційні підходи або стратегії, а скоріше йдуть за ринковими трендами, що існують. Це дозволяє їм забезпечити мінімальну конкурентоспроможність, однак вони можуть залишатися в межах середнього рівня на ринку. Підприємства на цьому рівні мають шанс не програти в конкурентній боротьбі, але важко досягти значних переваг.

Третій рівень – коли йдеться про ігнорування стандартів конкурентів і поступове досягнення переваг в галузі

Третій рівень конкурентоспроможності характеризується більш інноваційним підходом. Підприємства, що знаходяться на цьому рівні, не просто копіюють конкурентів, а йдуть своїм шляхом, ігноруючи існуючі стандарти і намагаються створити нові рішення або покращення в галузі. Вони активно впроваджують інновації в технології, організацію виробництва або інші процеси, щоб досягти конкурентних переваг [8].

Це дозволяє таким підприємствам отримувати унікальні конкурентні переваги, що можуть бути довготривалими, якщо їх правильно реалізувати. Наприклад, вони можуть запропонувати більш високоякісну продукцію,

знижені витрати або вдосконалену технологію виробництва, що в результаті дозволить їм зайняти міцніші позиції на ринку.

Четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечується не стільки виробництвом, скільки управлінням, при цьому підприємство стає «законодавцем моди» на ринку

На четвертому рівні конкурентоспроможності підприємство виходить за межі просто виробництва і стає лідером у галузі, формуючи тренди та орієнтуючи ринок на свої інновації. Тут важливу роль відіграє не тільки виробництво продукції, а й стратегічне управління, яке дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси та управляти конкурентними перевагами [10].

Підприємства, що досягли четвертого рівня, виступають як «законодавці моди», які задають напрям розвитку галузі. Вони активно впроваджують нові ідеї, що значно перевищують можливості їхніх конкурентів. Крім того, їхні маркетингові стратегії та брендинг стають основними чинниками, що забезпечують стійке лідерство на ринку. Ці підприємства можуть диктувати умови на ринку, і їх продукція та послуги стають еталоном для інших.

Кожен рівень конкурентоспроможності підприємства має свої особливості та вимагає від організації певних зусиль і підходів до управління. Від простого випуску продукції без урахування потреб споживачів до стратегії, що дозволяє стати лідером галузі — підприємства можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність на різних етапах свого розвитку. Важливо зазначити, що підприємства, які прагнуть досягти четвертого рівня, мають бути готовими до постійних інновацій і стратегічного управління, щоб утримувати свої лідируючі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом багатьох факторів, які безпосередньо впливають на його здатність підтримувати та покращувати свої позиції на ринку [9]. Визначення ключових факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, є важливим етапом в

управлінні підприємством. Розуміння цих чинників дає змогу розробити стратегії, спрямовані на їх покращення, що допомагає підприємству зайняти стабільні позиції на ринку та досягти максимальних результатів у своїй діяльності. У Таблиці 1.1 наведено основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1 – Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

№	Фактор	Опис
1	2	3
1	Якість продукції та послуг	Висока якість продукції є основою задоволення потреб споживачів. Вона має значний вплив на імідж підприємства та його конкурентоспроможність.
2	Вартість виробництва та рівень витрат	Ефективне управління витратами дозволяє знизити вартість продукції, що дає можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни.
3	Інноваційні можливості та технологічний рівень	Використання новітніх технологій та інноваційних розробок дозволяє підприємству покращити продукцію та процеси, підвищуючи свою конкурентоспроможність.
4	Рівень управління та організаційної структури	Чітка організація внутрішніх процесів і ефективне управління допомагають забезпечити стабільну роботу підприємства і здатність швидко реагувати на зміни на ринку.
5	Маркетингові стратегії та брендинг	Сильний бренд і ефективні маркетингові стратегії допомагають підприємству завоювати лояльність споживачів та залучити нових клієнтів.
6	Взаємовідносини з постачальниками та партнерами	Налагоджені партнерські відносини дозволяють підприємству отримувати вигідні умови для закупівлі матеріалів і послуг, що сприяє зниженню витрат і підвищенню якості продукції.
7	Психологічний клімат у колективі та рівень кваліфікації працівників	Мотивовані, кваліфіковані працівники сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи підприємства, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність.

Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є взаємопов'язаними та взаємодіють один з одним. Підприємства, що активно працюють над покращенням цих чинників, можуть досягати високих результатів у конкурентній боротьбі [7]. Висока якість продукції, ефективне управління витратами, інноваційний потенціал,

добре організована структура та потужний бренд є основними складовими успіху. Водночас важливо враховувати, що кожен з цих факторів потребує постійного вдосконалення для збереження конкурентоспроможності на динамічному ринку.

Крім того, важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, таких як зміни у вимогах споживачів, нові тенденції у технологіях, а також зміни в політичній та економічній ситуації [8].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати постійний аналіз факторів, що впливають на його діяльність, і вчасно коригувати стратегії та тактики в залежності від змін на ринку. Це дозволить не лише зберігати, але й зміцнювати позиції підприємства на конкурентному ринку.

1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та глобалізації економіки забезпечення конкурентоспроможності є однією з ключових цілей діяльності підприємств. Конкурентоспроможність підприємства — це складне, інтегроване поняття, що охоплює здатність ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, створювати та пропонувати споживачам продукцію або послуги, які за своїми властивостями перевищують або дорівнюють пропозиції конкурентів [1].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства перетворилася на самостійний напрям аналітичної роботи, що забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, визначення стратегічних орієнтирів, планування інноваційної та маркетингової політики. Науково обґрунтована оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

підприємства, внутрішні резерви, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

У науковій літературі виокремлено кілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найпоширенішими з них є: ресурсний, процесний, результативний та комплексний підхід. Вони подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Ресурсний	Визначення конкурентоспроможності через наявні ресурси підприємства	Дозволяє оцінити потенціал зростання	Не враховує ефективність використання ресурсів
Процесний	Оцінка конкурентоспроможності через ефективність бізнес-процесів	Відображає внутрішню організаційну ефективність	Вимагає детального аналізу кожного процесу
Результативний	Врахування кінцевих показників діяльності (прибуток, обсяг продажу тощо)	Орієнтація на досягнення результатів	Може не враховувати причини результатів
Комплексний	Комбінація ресурсного, процесного та результативного підходів	Багатофакторність, об'єктивність	Складність реалізації, потреба в значному обсязі інформації

Найбільш визнаним у світовій практиці є підхід, запропонований М. Портером, який ґрунтується на концепції конкурентних переваг. Відповідно до цієї теорії, конкурентна перевага — це набір унікальних характеристик продукції, процесу чи організації в цілому, що забезпечують перевагу над конкурентами [5].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою для формування дієвих управлінських рішень, а саме:

- розробки стратегічних заходів з підвищення конкурентоспроможності;

- вибору партнерів для співпраці;
- планування виходу на нові ринки збуту;
- ухвалення інвестиційних рішень;
- здійснення ефективного державного регулювання економіки [6].

Ключовим завданням для економістів у цьому напрямі є ідентифікація критеріїв, джерел і чинників, що визначають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Аналіз теоретичних підходів дозволяє виділити кілька основних методологій оцінювання конкурентних позицій підприємства.

1). Матричні методи. Цей підхід орієнтований на маркетингову оцінку підприємства та його продукції. Його суть полягає у побудові двовимірної матриці, де по одній осі відображається темп зростання ринку, а по іншій — відносна частка підприємства на цьому ринку. Найвищу конкурентоспроможність демонструють компанії, які мають значну частку на ринку, що динамічно розвивається. Метод є інформативним при наявності достовірних даних про обсяги продажів, але не дозволяє виявити причини ринкових змін і потребує якісної маркетингової інформації.

2). Методи оцінки продукції. Ця група методів базується на припущенні, що рівень конкурентоспроможності підприємства прямо залежить від якості його продукції. Використовуються індекси конкурентоспроможності — параметричні (якісні характеристики) та економічні (цінові показники). Узагальнений показник розраховується через співвідношення цих індексів. Перевагою є зосередження на важливому компоненті — продукції, проте метод не охоплює інших аспектів діяльності підприємства, зокрема інноваційність та стратегічну гнучкість.

3). Теорія ефективної конкуренції. Цей підхід ґрунтується на оцінці здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси в межах своїх підрозділів. Кожна функціональна сфера аналізується за допомогою

групових показників, які експерти оцінюють у балах. Отримані значення піддаються математичній обробці (зважуванню), що дозволяє обрахувати загальний показник конкурентоспроможності. Метод охоплює багато аспектів діяльності, але має спрощений підхід до оцінки системи в цілому.

4). Комплексні методи. Ці підходи об'єднують оцінку як поточного стану підприємства, так і його потенціалу до розвитку. Наприклад, метод Забеліна розглядає конкурентоспроможність як суму поточних досягнень і майбутніх можливостей з урахуванням вагових коефіцієнтів [6]. Поточна конкурентоспроможність визначається за прибутковістю на вкладений капітал, тоді як потенціал — через можливість адаптації до зовнішніх змін у майбутньому. Цей підхід має значну перевагу у прогнозуванні, однак методи розрахунку часто є складними і базуються на суб'єктивних оцінках.

Попри різноманітність підходів, жоден з них не є універсальним або достатньо широко впровадженим на практиці. Це пов'язано з рядом обмежень. По-перше, більшість методик базуються на аналізі великої кількості чинників, що зумовлює складність збору даних та їх обробки. По-друге, конкурентоспроможність підприємства формується як взаємодія різних елементів системи, і тому оцінка окремих факторів без урахування їх взаємозв'язків не дає повної картини. По-третє, використання експертних методів часто зумовлює суб'єктивність та умовність отриманих результатів.

Методологічна база оцінки конкурентоспроможності включає якісні та кількісні методи діагностики.

Якісні методи. До якісних методів належать (детально у таблиці 1.3):

- SWOT-аналіз — дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища;
- SNW-аналіз — уточнений варіант SWOT-аналізу, що дозволяє структурувати позиції підприємства (сильна, нейтральна, слабка);
- PEST-аналіз — аналіз макросередовища за чотирма основними складовими: політична, економічна, соціальна, технологічна.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних якісних методів діагностики конкурентоспроможності підприємства

Метод	Об’єкт аналізу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT	Внутрішні та зовнішні фактори	Простота, наочність	Суб’єктивізм у визначенні факторів
SNW	Внутрішнє середовище	Деталізація позицій підприємства	Потребує додаткової аналітичної бази
PEST	Зовнішнє середовище	Орієнтація на стратегічне планування	Не враховує внутрішні фактори

Кількісні методи. Кількісні методи охоплюють (детально у таблиці 1.4):

- Метод експрес-діагностики — базується на розрахунку ключових показників фінансово-економічного стану підприємства;
- Метод рангів — полягає в ранжуванні підприємства серед конкурентів за певними критеріями;
- Метод балів та еталону — оцінювання за шкалою на основі відхилення від базових значень;
- Метод ефективної конкуренції — використовує розрахунки коефіцієнта конкурентоспроможності на основі результативних показників [2].

Таблиця 1.4 – Основні кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Експрес-діагностика	Аналіз поточних фінансових показників	Швидкість отримання результатів	Обмежена кількість критеріїв
Метод рангів	Порівняння з конкурентами через ранжування	Простота	Складність при великій кількості конкурентів
Метод балів	Порівняння з базовими значеннями за бальною шкалою	Зручність у візуалізації	Суб’єктивність у виборі шкали
Теорія ефективної конкуренції	Визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності	Охоплює всі сфери діяльності підприємства	Необхідність у ретельному зборі даних

Окремо слід згадати матричні методи, зокрема матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG), яка аналізує конкурентні позиції підприємства на основі співвідношення темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Також застосовуються кваліметричні методи оцінки продукції, які дозволяють визначити конкурентоспроможність товару за співвідношенням «ціна/якість». Ці методи корисні у випадках, коли підприємство має широкий асортимент продукції.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є багатогранним процесом, що поєднує в собі як стратегічне бачення, так і операційну точність. Використання якісних і кількісних методів дозволяє сформувати цілісне уявлення про конкурентні позиції підприємства, що є підґрунтям для розробки ефективної стратегії його розвитку.

У сучасних реаліях одним із пріоритетів менеджменту підприємства є формування конкурентних переваг, які можуть базуватись як на унікальних продуктах чи технологіях, так і на організаційних інноваціях, брендингу, гнучкості логістичних ланцюгів тощо. Зростає роль нематеріальних активів — ділової репутації, інтелектуального капіталу, системи корпоративного управління. Відповідно, у процесі оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати не лише фінансові чи ринкові показники, а й соціальні, інноваційні, екологічні характеристики діяльності [4].

Особливої актуальності набуває інтеграція цифрових технологій у процеси управління конкурентоспроможністю. Використання інформаційно-аналітичних платформ дозволяє автоматизувати моніторинг ринку, порівнювати показники підприємства з аналогічними структурами у галузі, прогнозувати тенденції та розробляти сценарії розвитку. Аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), бізнес-інтелект (BI) стають невід’ємною частиною сучасних систем підтримки управлінських рішень, що значно розширює можливості для точного вимірювання конкурентних переваг.

Крім того, важливою умовою ефективної оцінки конкурентоспроможності є дотримання принципів об’єктивності, системності та динамічності. Об’єктивність забезпечується використанням репрезентативних даних, системність – охопленням усіх функціональних сфер діяльності підприємства, а динамічність – регулярним оновленням інформації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На практиці оцінювання конкурентоспроможності часто передбачає створення інтегрованої моделі, яка включає набір показників, згрупованих за напрямами: фінансова стійкість, ринкова активність, інноваційний потенціал, якість управління, рівень технологій. Окремо можна виділити такі елементи, як конкурентоспроможність персоналу, логістичної системи, інформаційної інфраструктури. Розробка такої моделі вимагає чіткого алгоритму дій: від визначення цілей і задач дослідження до інтерпретації отриманих результатів і формування управлінських рішень [5].

Таким чином, ефективна система оцінки конкурентоспроможності має бути адаптивною до особливостей конкретного підприємства, чутливою до ринкових змін, інтегрованою у загальну систему стратегічного управління.

1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища, підприємствам необхідно мати чітке уявлення про свою конкурентоспроможність. Для досягнення стійких конкурентних позицій підприємства застосовують різноманітні методи стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також ідентифікувати можливості та загрози, які виникають на ринку.

Одним із найбільш популярних методів аналізу конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз розглядає чотири основні категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [13].

Основними перевагами SWOT-аналізу є простота та доступність, можливість комплексного підходу до оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів та легкість у проведенні і розумінні результатів для управлінців.

Серед недоліків можна виділити суб'єктивність оцінок, якщо метод не доповнюється кількісними інструментами та обмежену можливість прогнозування зовнішніх загроз та можливостей.

Нижче у таблиці 1.5 наведено приклад результатів проведеного SWOT-аналізу конкурентної позиції підприємства. Цей аналіз дозволяє чітко визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, з якими вона може стикатися на ринку. SWOT-аналіз є одним з ключових інструментів для стратегічного планування, оскільки він дозволяє менеджменту зрозуміти, де підприємство має переваги, а де існують ризики для подальшого розвитку [15].

Таблиця 1.5 – SWOT-аналіз конкурентної позиції підприємства

Фактори	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
1	**2**	**3**
Внутрішні ресурси	Сучасні технології, кваліфікований персонал	Висока собівартість продукції, недостатня кількість інновацій
Зовнішнє середовище	Стабільний попит на ринку, вигідні угоди з постачальниками	Висока конкуренція, нестабільність валютних курсів

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу можна сформулювати стратегії, спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства, використовуючи його сильні сторони та можливості, а також на мінімізацію слабких сторін і зовнішніх загроз.

Другий не менш популярний інструмент стратегічного аналізу є PEST-аналі, що являє собою метод, який дозволяє підприємствам аналізувати політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та

технологічні (Technological) фактори, що можуть впливати на їх діяльність. Цей інструмент допомагає зрозуміти, як зміни в зовнішньому середовищі можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства. Особливо актуальним є застосування PEST-аналізу для прогнозування потенційних змін, що відбуваються на макрорівні [16].

Серед переваг PEST-аналізу науковці виділяють:

- Виявлення ключових факторів, що визначають можливості для розвитку.
- Зниження ризиків, пов’язаних з макроекономічними змінами.
- Підготовка до зовнішніх змін і адаптація до нових умов.

А до його недоліків відносять: високу залежність від достовірності зовнішніх даних та ще те, що не завжди можна точно прогнозувати зміни в політичних та соціальних умовах. Приклад PEST-аналізу зовнішніх факторів підприємства наведено у таблиці 1.6 [14].

Таблиця 1.6 – PEST-аналіз зовнішніх факторів

Фактор	Оцінка впливу	Оцінка можливих змін
1	**2**	**3**
Політичні	Законодавчі зміни, регуляції	Вплив на умови ведення бізнесу
Економічні	Інфляція, ставки по кредитах	Зміни в покупательній здатності
Соціальні	Зміни в споживацьких уподобаннях	Поява нових ринкових сегментів
Технологічні	Інновації, автоматизація	Підвищення ефективності бізнесу

Наступний метод стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є аналіз п'яти сил Портера

Метод п'яти сил Портера є ще одним потужним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє оцінити ступінь конкурентної боротьби в галузі, враховуючи такі фактори:

- Загроза нових конкурентів — здатність нових гравців увійти на ринок і створити конкуренцію [16].
- Загроза замінників — наявність товарів або послуг, які можуть замінити продукцію підприємства.

- Влада постачальників — здатність постачальників впливати на ціни ресурсів.

- Влада покупців — здатність покупців впливати на ціни і вимоги до продукції.

- Інтенсивність конкурентної боротьби — рівень конкуренції між існуючими компаніями на ринку (Таблиця 1.7).

До переваги методу відносять [18]:

- Допомагає підприємствам зрозуміти структуру конкурентної середовища.

- Дає можливість приймати більш обґрунтовані рішення щодо стратегії.

- Допомагає виявити ключові фактори, що визначають конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.7 – Аналіз п'яти сил Портера

Сили конкуренції	Оцінка впливу	Заходи щодо послаблення
1	2	3
Загроза нових конкурентів	Висока	Розвиток бренду, патенти, бар’єри для входу на ринок
Загроза замінників	Середня	Інвестування в якість продукції, унікальні характеристики
Влада постачальників	Середня	Диверсифікація постачальників, побудова партнерських відносин
Влада покупців	Висока	Лояльність клієнтів через програму лояльності та сервіс
Інтенсивність конкурентної боротьби	Висока	Постійне вдосконалення продукції, диференціація

Ще одним цікавим інструментом стратегічного аналізу конкурентоспроможності є «стратегічні групи» [20].

Метод стратегічних груп дозволяє визначити наявність груп підприємств в межах однієї галузі, які застосовують схожі стратегії. Виявлення стратегічних груп допомагає підприємствам оцінити, до якої групи вони належать і як можуть змінити свою стратегію для отримання конкурентних переваг.

Переваги методу: допомагає оцінити внутрішню конкуренцію серед компаній з подібними стратегічними підходами та виявляє потенціал для створення нових стратегічних груп.

Недоліки: може бути складно точно визначити межі стратегічних груп, особливо у великих та динамічних галузях; не завжди дає однозначні результати щодо майбутнього розвитку груп [20].

Останнім слід згадати ще метод під назвою «аналіз конкурентних стратегій». Метод аналізу конкурентних стратегій є ключовим для оцінки можливостей для диференціації підприємства від конкурентів. Оцінка конкурентних стратегій дозволяє підприємствам знаходити шляхи для підвищення їх конкурентоспроможності за допомогою:

- Пошуку нових ринкових ніш.
- Впровадження інновацій та нових технологій.
- Покращення якості продукції та послуг.

Усі вищезазначені методи є важливими інструментами для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Їх використання дозволяє підприємствам формувати стратегії, які відповідають реальним умовам ринку, виявляти можливості для розвитку та запобігати ризикам. Вибір методу залежить від конкретних цілей підприємства, його розміру та специфіки діяльності. Комплексний підхід до використання методів стратегічного аналізу забезпечує найбільш ефективне управління конкурентоспроможністю та стійким розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕНІГМА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕНІГМА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕНІГМА» — це стабільне та конкурентоспроможне підприємство, що працює на ринку громадського харчування з 1994 року. За роки діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний партнер, що пропонує якісні послуги у сфері ресторанного обслуговування, кейтерингу, організації заходів та бізнес-консалтингу в галузі HoReCa. Основний офіс підприємства розташований у місті Запоріжжя за адресою: вул. Патріотична, буд. 49 [22].

ТОВ «ЕНІГМА» є підприємством із приватною формою власності, де 100% статутного капіталу належить одній особі — Цвєлих Тетяні Миколаївні, яка виступає також як кінцевий бенефіціар. Управління господарською діяльністю здійснює директор Цвєлих Леонід Євгенович.

Підприємство працює в рамках чинного законодавства України, дотримуючись вимог щодо бухгалтерського обліку, оподаткування, трудових відносин і санітарно-гігієнічних норм. Юридична реєстрація підприємства проведена в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДРПОУ) під кодом 19363573 [24].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕНІГМА» (код ЄДРПОУ 19363573) було зареєстровано 29 вересня 1994 року в місті Запоріжжя. Юридична адреса підприємства: 69005, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Патріотична, будинок 49. Розмір статутного капіталу становить 723 000,00 грн.

Керівником та підписантом підприємства є Цвєлих Леонід Євгенович. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником є Цвєлих Тетяна Миколаївна, яка володіє 100% статутного капіталу.

ТОВ «ЕНІГМА» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності підприємства є 56.10 — діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Крім того, компанія здійснює такі види діяльності:

- 56.30 — обслуговування напоями;
- 68.20 — надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 70.22 — консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.12 — посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації [23].

ТОВ «ЕНІГМА» функціонує переважно в галузі ресторанного бізнесу, а саме:

- експлуатація мережі кафе та ресторанів у місті Запоріжжя (4 об’єкти громадського харчування);
- організація виїзного обслуговування (кейтеринг) для корпоративних клієнтів;
- організація заходів — банкетів, фуршетів, конференцій, весіль, святкових вечорів тощо;
- надання консультаційних послуг для малого та середнього бізнесу в галузі HoReCa;
- здача в оренду комерційної нерухомості, що належить підприємству на правах власності [24].

За основним КВЕДом 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» ТОВ «ЕНІГМА» формує до 70% свого річного доходу. Додаткові напрями (оренда, консалтинг, реклама) дозволяють диверсифікувати дохідну частину бюджету підприємства та зменшувати ризики, пов’язані з сезонністю в сфері харчування.

Структура власності. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «ЕНІГМА» є Цвєлих Тетяна Миколаївна, яка володіє 100% статутного капіталу (Таблиця 2.1) [22].

Контактна інформація.

Юридична адреса: 69005, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Патріотична, будинок 49

Телефон: (061) 212-85-00

Факс: (061) 212-85-00

Таблиця 2.1 – Основні реєстраційні дані ТОВ «ЕНІГМА»

Показник	**Значення**
1	**2**
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕНІГМА»
Скорочене найменування	ТОВ «ЕНІГМА»
Код ЄДРПОУ	19363573
Дата реєстрації	29.09.1994
Статутний капітал	723 000,00 грн
Керівник	Цвєлих Леонід Євгенович
Засновник	Цвєлих Тетяна Миколаївна
Основний вид діяльності (КВЕД)	56.10 — діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Інші види діяльності	56.30, 68.20, 70.22, 73.12
Юридична адреса	69005, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Патріотична, буд. 49
Телефон	(061) 212-85-00
Факс	(061) 212-85-00

Підприємство володіє добре налагодженою матеріально-технічною базою. До її складу входять:

власні виробничі цехи (кухні) на площі понад 450 м²;

холодильне та теплове обладнання провідних європейських виробників;

4 власні вантажно-пасажирські автомобілі для доставки продуктів та виїзного обслуговування;

конференц-зал на 80 осіб з мультимедійним обладнанням;

2 адміністративні приміщення, оснащені офісною технікою та локальною комп’ютерною мережею [24].

Підприємство активно інвестує в оновлення інфраструктури. Протягом 2023–2024 років було модернізовано обладнання в головному ресторані та оновлено інтер’єр, що позитивно вплинуло на якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

Кадровий склад. Станом на початок 2025 року на підприємстві працює 64 особи. Структура персоналу поділяється на наступні категорії:

- адміністративно-управлінський персонал — 8 осіб;
- кухарі, кондитери, обслуговуючий персонал кухні — 24 особи;
- офіціанти, бармени, адміністратори залів — 20 осіб;
- логістика, обслуговування заходів — 7 осіб;
- бухгалтери, кадровики, фахівці з маркетингу — 5 осіб [24].

ТОВ «ЕНІГМА» приділяє значну увагу професійному навчанню та розвитку персоналу. Регулярно організовуються тренінги, майстер-класи з кулінарної майстерності, навчання з техніки продажу та обслуговування клієнтів. Більшість ключових працівників мають стаж роботи на підприємстві понад 5 років, що свідчить про високу стабільність кадрового складу [22].

Клієнтська база та ринок. Основними клієнтами ТОВ «ЕНІГМА» є мешканці міста Запоріжжя, малі та середні підприємства, державні установи та комерційні організації. У структурі продажів понад 60% припадає на постійних клієнтів, що свідчить про високий рівень лояльності.

Підприємство активно працює з корпоративними замовниками, надаючи комплексні послуги з організації заходів «під ключ», включаючи харчування, оформлення, оренду приміщень, ведучих тощо. Серед найбільших клієнтів — ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Мотор Січ», Запорізька міська рада, а також низка приватних ІТ-компаній [23].

Особливості розвитку. ТОВ «ЕНІГМА» розробило та успішно реалізує середньострокову стратегію розвитку на 2023–2026 роки, яка включає:

- відкриття нової локації з концепцією здорового харчування (healthy food cafe);
- розширення послуг кейтерингу на території Дніпропетровської області;
- впровадження CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами;
- цифровізацію документообігу та автоматизацію обліку.

У зв’язку з активною конкуренцією на ринку громадського харчування підприємство прагне до постійного вдосконалення асортименту страв, покращення сервісу та використання сучасних інструментів маркетингу, включаючи таргетовану рекламу, SMM та участь у локальних гастрономічних фестивалях [24].

Загалом, ТОВ «ЕНІГМА» демонструє високий рівень організації, стабільну фінансову діяльність та адаптивність до ринкових умов, що створює передумови для її подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, ТОВ «ЕНІГМА» є стабільним підприємством у сфері ресторанного бізнесу з багаторічним досвідом роботи та широким спектром додаткових послуг.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ЕНІГМА»

Успішне функціонування підприємства в ринкових умовах значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати власні внутрішні ресурси. У цьому підрозділі проведено комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність ТОВ «ЕНІГМА», із використанням сучасних методичних підходів [25].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, що дозволяє ідентифікувати потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього функціонування підприємства. Це створює передумови для прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють забезпеченню стійкого розвитку підприємства на ринку.

ТОВ «ЕНІГМА» — це зареєстроване в 1994 році підприємство з основним видом діяльності — 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Юридична адреса компанії — м. Запоріжжя, вул. Патріотична. Статутний капітал підприємства становить 723 тис. грн. Керівником та підписантом підприємства є Цвєлих Леонід Євгенович, а співзасновником — Цвєлих Тетяна Миколаївна, які мають прямий вирішальний вплив на діяльність товариства [26].

Внутрішнє середовище підприємства охоплює елементи, що безпосередньо формуються в межах організації: кадрові, фінансові, технічні, управлінські та інші ресурси. Розглянемо їх у структурованому вигляді (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні елементи внутрішнього середовища ТОВ «ЕНІГМА»

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика
1	2
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, централізоване управління
Кадровий потенціал	Досвідчений персонал, стабільний рівень плинності кадрів
Матеріально-технічна база	Власне обладнання, оновлення – раз на 3–5 років
Фінансовий стан	Стабільний, помірний рівень прибутковості
Маркетингова діяльність	Обмежені інвестиції в рекламу, акцент на постійних клієнтах
Інноваційна активність	Низький рівень впровадження новітніх технологій

Перевагою внутрішнього середовища є кваліфіковані кадри та налагоджена організаційна структура. Водночас, наявні слабкі сторони: невисока інноваційна активність і обмежене просування послуг [25].

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «ЕНІГМА» демонструє стабільність, водночас потребує вдосконалення у сферах маркетингу, фінансування та цифровізації бізнес-процесів.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає розгляд макро- та мікросередовища підприємства. Для аналізу макросередовища застосуємо PEST-аналіз. Зовнішнє середовище поділяється на макро- та мікрорівні. На макрорівні враховуються політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори (PEST-аналіз), на мікрорівні – клієнти, конкуренти, постачальники тощо (Таблиця 2.3). [28]

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЕНІГМА»

Фактор	Характеристика впливу
1	2
Політичний	Вплив воєнного стану, податкове навантаження, регуляторна невизначеність
Економічний	Інфляція, коливання курсу валют, зниження купівельної спроможності
Соціальний	Зміни в споживчих уподобаннях, зростання попиту на здорове харчування
Технологічний	Поширення цифрових сервісів, автоматизація обліку, онлайн-замовлення

Серед зовнішніх чинників найбільш вагомими є економічні ризики, викликані макрофінансовою нестабільністю, а також зростаючий тиск з боку конкурентів.

У контексті мікросередовища ключовими чинниками є постачальники, споживачі, конкуренти, посередники та громадськість

Рисунок 2.1 відображає взаємозв’язки підприємства ТОВ «ЕНІГМА» з основними суб’єктами мікросередовища, які прямо або опосередковано впливають на його господарську діяльність. Центральне місце у схемі займає підприємство, що взаємодіє з усіма іншими елементами [27]. Успішність цієї взаємодії значною мірою визначає стабільність функціонування компанії, її ринкові позиції та потенціал до розвитку.

Однією з ключових груп впливу є постачальники — як локальні виробники харчової продукції, так і оптові дистриб’ютори напоїв, побутової хімії, одноразового посуду тощо. Від надійності постачальників залежить

якість кінцевого продукту, своєчасність приготування страв і безперервність обслуговування клієнтів. В умовах інфляції та зростання логістичних витрат підприємство відчуває загрозу підвищення собівартості продукції, що змушує його шукати баланс між ціною й якістю закупівель [30].

Іншою важливою категорією є споживачі — як постійні клієнти (жителі м. Запоріжжя, офісні працівники, студенти), так і корпоративні замовники, які користуються кейтеринговими послугами для проведення заходів. Зміни в уподобаннях клієнтів, їхній дохід та ставлення до бренду мають суттєвий вплив на попит і рівень лояльності. ТОВ «ЕНІГМА» активно аналізує ці потреби для формування актуального меню, цінової політики та сервісу.

На ринку ТОВ «ЕНІГМА» зіштовхується з жорсткою конкуренцією з боку інших ресторанів, кафе, закладів фаст-фуду та мобільних точок харчування. Деякі з конкурентів мають ширшу рекламну присутність, розгалужену мережу або міжнародну підтримку [26]. У таких умовах підприємство змушене постійно удосконалювати рівень обслуговування, проводити акції, впроваджувати новинки, щоб утримати свою частку ринку.

Посередники — це насамперед платформи онлайн-доставки (наприклад, Glovo або Raketa), а також агентства з оренди приміщень, з якими співпрацює ТОВ «ЕНІГМА». Через посередників підприємство може охоплювати ширшу аудиторію, однак співпраця з ними супроводжується певними витратами та ризиками (затримки, комісійні збори, залежність від цифрових систем).

Не менш значущою складовою мікросередовища є громадськість — зокрема мешканці мікрорайону, де розташоване підприємство, органи місцевої влади та спільноти в соціальних мережах. Репутація компанії формується не лише якістю послуг, а й участю у соціальних ініціативах, екологічних проєктах, реакцією на відгуки. Саме тому ТОВ «ЕНІГМА»

намагається будувати позитивний публічний імідж, що в сучасних умовах є вагомою нематеріальною конкурентною перевагою.

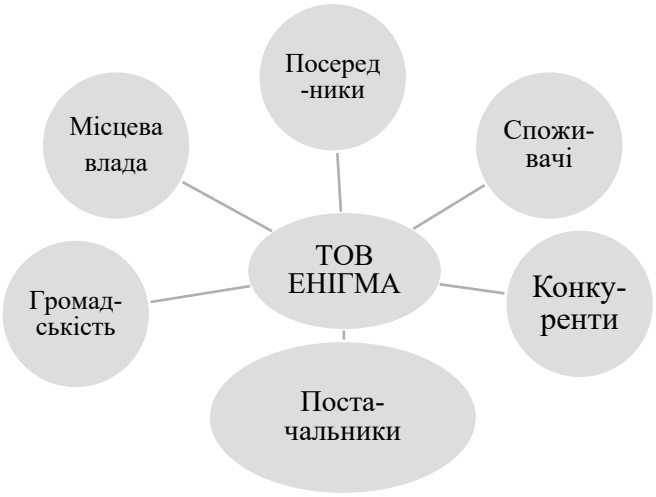


Рисунок 2.1 – Ключові елементи мікросередовища ТОВ «ЕНІГМА»

Для формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства важливе значення має комплексне дослідження мікросередовища — найближчого оточення підприємства, з яким воно перебуває у постійній взаємодії. Мікросередовище безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, визначає умови конкуренції, споживчі очікування, специфіку постачання ресурсів та можливості партнерської співпраці. Саме тому аналіз мікросередовища є важливим інструментом для виявлення факторів, які сприяють або, навпаки, заважають досягненню стратегічних цілей підприємства [29].

Основними складовими мікросередовища ТОВ «ЕНІГМА», як вже було зазначено є постачальники, споживачі, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, визначаючи його ринкову стійкість, адаптивність до змін та здатність до інновацій. Наприклад, від надійності постачальників залежить стабільність матеріального забезпечення виробничих процесів, від споживачів — обсяги продажу та рівень

прибутковості, а від конкурентів — рівень цін і потреба у постійному вдосконаленні якості послуг [28].

Для системного уявлення про значущість та рівень впливу кожного з елементів мікросередовища доцільно скористатися оцінковою таблицею. У таблиці 2.4 наведено основні складові мікросередовища ТОВ «ЕНІГМА», визначено ступінь їхнього впливу на підприємство, а також надано коротку характеристику кожного елемента [30]. Такий підхід дозволяє зосередитися на ключових чинниках, які потребують стратегічного управління або подальшої оптимізації у процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.4 – Оцінка елементів мікросередовища

Елемент	**Характеристика**
1	**2**
Постачальники	Місцеві виробники продуктів, з якими налагоджено сталі партнерські зв’язки. Залежність від коливань цін на сировину.
Споживачі	Фізичні особи, що шукають якісне обслуговування, а також організації (кейтеринг, обслуговування подій).
Конкуренти	Інші ресторани міста, мобільні кафе, заклади мережевих операторів. Конкуренція висока, особливо в центральних районах.
Посередники	Онлайн-платформи доставки (частково використовується Glovo), агентства з оренди приміщень.
Громадськість	Активна роль у формуванні репутації підприємства через відгуки, участь у місцевих заходах тощо.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЕНІГМА» вказує на наявність сталих управлінських, виробничих та маркетингових процесів, однак із певними обмеженнями у сфері фінансової гнучкості, цифровізації та інновацій. Зовнішнє середовище формує значну кількість як можливостей (розвиток цифрових технологій, розширення ринку мобільного харчування), так і загроз (економічна нестабільність, висока конкуренція, політичні ризики).

2.3. SWOT-аналіз та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА»

Для формування цілісного уявлення про позиції підприємства ТОВ «ЕНІГМА» на ринку важливо провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент є важливим етапом стратегічного планування, що дає змогу обґрунтовано формувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЕНІГМА»

Внутрішнє середовище	**Зовнішнє середовище**
Сильні сторони (S)	**Можливості (O)**
- Наявність власного виробництва меблів з сучасним обладнанням;	- Розширення попиту на меблі серед малого та середнього бізнесу;
- Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень;	- Зростання інтересу до екологічних та локальних виробників;
- Досвідчений персонал та кваліфіковані дизайнери;	- Можливість розширення каналів збуту через онлайн-продажі;
- Впізнаваність бренду на локальному ринку.	- Участь у регіональних та державних програмах підтримки бізнесу.
Слабкі сторони (W)	**Загрози (T)**
- Обмеженість фінансових ресурсів для масштабування;	- Посилення конкуренції з боку великих національних і міжнародних виробників;
- Залежність від локального ринку збуту;	- Коливання курсу валют і подорожчання імпортної сировини;
- Нестача маркетингових інструментів;	- Законодавчі зміни щодо екологічних вимог до виробництва.

Джерело: узагальнення на основі внутрішньої інформації підприємства та зовнішнього аналізу.

SWOT-аналіз дає змогу зробити висновок, що підприємство має потенціал для зростання завдяки своїм технологічним та кадровим ресурсам, але для цього необхідно подолати внутрішні обмеження та ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів (Рисунок 2.2).

СИЛЬНІ СТОРОНИ + МОЖЛИВОСТІ = СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ
СЛАБКІ СТОРОНИ + МОЖЛИВОСТІ = СТРАТЕГІЯ ПОЛІПШЕННЯ
СИЛЬНІ СТОРОНИ + ЗАГРОЗИ = СТРАТЕГІЯ ЗАХИСТУ
СЛАБКІ СТОРОНИ + ЗАГРОЗИ = СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

Рисунок 2.2 – Взаємозв’язок SWOT-елементів у стратегії розвитку підприємства

Згідно зі схемою, основними напрямами розвитку підприємства можуть стати стратегія зростання через активне використання наявних сильних сторін та наявних можливостей, а також поліпшення слабких елементів внутрішнього середовища.

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА». Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності підприємства застосуємо методику інтегральної оцінки конкурентоспроможності за групами факторів: виробничих, фінансових, збутових та маркетингових.

Таблиця 2.6 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА»

Група факторів	**Показники (приклади)**	**Бал (1–5)**	**Вага (%)**	**Зважена оцінка**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Виробничі	Технологічний рівень, гнучкість виробництва	4	30	1.2
Фінансові	Рентабельність, платоспроможність	3	25	0.75
Збутові	Канали продажу, рівень попиту	3	20	0.6
Маркетингові	Впізнаваність бренду, наявність реклами	2	15	0.3
Інноваційні	Запровадження нових технологій та дизайну	4	10	0.4
Інтегральна оцінка			100	**3.25**

Джерело: розраховано автором на основі експертного оцінювання та внутрішніх звітів підприємства.

Отримана інтегральна оцінка 3.25 свідчить про середній рівень конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що ТОВ «ЕНІГМА» має стійке становище на ринку, але потребує активізації маркетингової діяльності та диверсифікації збуту для посилення позицій.

Проведений SWOT-аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» вказують на наявність достатнього внутрішнього потенціалу для підвищення конкурентної позиції. Основні резерви полягають у вдосконаленні маркетингових підходів, виході на нові ринки через цифрові канали, оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів. Одержані результати будуть використані для розробки

стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності у наступному розділі.

Проведене дослідження господарської діяльності ТОВ «ЕНІГМА» дозволило здійснити всебічну оцінку його ринкових позицій, організаційної структури, ресурсного забезпечення та взаємодії із зовнішнім середовищем. Отримані результати свідчать про те, що підприємство функціонує в умовах насиченої конкуренції, демонструє стабільний рівень діяльності та має потенціал для подальшого розвитку за умови належного стратегічного управління.

Аналіз макро- та мікросередовища підприємства показав, що ТОВ «ЕНІГМА» діє під впливом широкого кола зовнішніх чинників. Серед основних макроекономічних тенденцій, які впливають на діяльність підприємства, варто виокремити економічну нестабільність, зростання інфляції, зміни у податковому та регуляторному середовищі, а також соціальні зрушення, пов’язані зі зміною поведінки споживачів. Технологічні інновації в сфері обслуговування, зокрема цифровізація комунікацій, автоматизація замовлень, поширення доставки через онлайн-платформи, створюють як нові можливості, так і виклики для адаптації бізнес-моделі.

У мікросередовищі підприємства було виявлено наявність сильного конкурентного тиску з боку інших учасників ринку ресторанних послуг. В умовах високої щільності ресторанів у регіоні, активної цінової боротьби та широкої пропозиції альтернатив (фаст-фуди, доставка їжі, кулінарії супермаркетів), підприємство змушене шукати нові способи утримання клієнтів. У той же час, відносно стабільні відносини з постачальниками та наявність лояльної клієнтської бази є факторами, які сприяють підтриманню ділової активності.

Внутрішнє середовище підприємства також має ряд особливостей. До сильних сторін ТОВ «ЕНІГМА» належать висока якість обслуговування, професіоналізм персоналу, привабливий інтер’єр закладу, використання

якісної сировини, сформована концепція обслуговування та злагоджена організаційна структура. Разом з тим було виявлено і низку проблем, які потребують уваги. Серед них – обмежене використання цифрових каналів для просування, незначна активність у соціальних мережах, недостатній асортимент для окремих споживчих груп (зокрема вегетаріанців або клієнтів з дієтичними уподобаннями), а також нерівномірне завантаження залу у різні дні тижня.

Застосування моделі п’яти сил конкуренції М. Портера дозволило встановити, що на діяльність підприємства найбільше впливають наявні конкуренти та загроза з боку замінників. Споживачі, хоч і залишаються відносно лояльними, все частіше орієнтуються на швидкість, зручність і доступність, що змушує ресторан адаптувати свої підходи до обслуговування. Потенційні нові гравці на ринку, зокрема франшизи або спеціалізовані гастрономічні проєкти, також становлять помітну загрозу, адже спрощення механізмів входу на ринок робить конкуренцію ще більш динамічною.

SWOT-аналіз підсумував результати дослідження, дозволивши виокремити основні внутрішні та зовнішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Сильні сторони – це перш за все стабільна репутація серед клієнтів, високі стандарти обслуговування, гнучкість у формуванні меню. Слабкими місцями є недостатній рівень цифрової присутності, обмежений рекламний бюджет, слабка диверсифікація каналів збуту. До можливостей належить розширення асортименту страв, створення власного мобільного додатку, розширення формату обслуговування через кейтеринг та співпрацю з подієвими агенціями. Серед загроз – інтенсивна конкуренція, нестабільна купівельна спроможність населення, зростання витрат на продукти та комунальні послуги, ризики законодавчих змін.

Загалом проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЕНІГМА» має необхідний ресурсний, кадровий і організаційний потенціал

для успішного функціонування в умовах конкурентного ринку. Проте для забезпечення довгострокової стійкості та посилення конкурентних переваг підприємству необхідно здійснити низку стратегічних змін. Зокрема, рекомендується активізувати маркетингову діяльність у цифровому просторі, впровадити нові формати сервісу, розширити партнерські зв’язки з локальними виробниками, інвестувати у персонал та технології автоматизації. Ці дії дозволять не лише зберегти наявну клієнтську базу, а й залучити нові сегменти споживачів, підвищуючи таким чином загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕНІГМА»

3.1. Напрями вдосконалення маркетингової та управлінської стратегії підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринку ефективна маркетингова стратегія є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона дозволяє не лише утримувати наявні позиції, але й формувати стійкі конкурентні переваги. Для підприємства ТОВ «ЕНІГМА», що функціонує на ринку побутової електроніки, адаптація маркетингової стратегії до змін зовнішнього середовища є критично важливою умовою розвитку.

Маркетингова стратегія підприємства має охоплювати такі ключові компоненти: стратегію ціноутворення, комунікаційну політику (просування) та стратегію позиціювання. Кожен із цих елементів повинен бути узгоджений із загальною місією підприємства та його цільовими сегментами споживачів.

Основні проблеми у реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ЕНІГМА»

На основі аналізу діяльності підприємства (розділи 2.1–2.3) можна виокремити кілька ключових недоліків у маркетинговій стратегії (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – Ключові недоліки у маркетинговій стратегії

№	Напрям стратегії	Виявлені проблеми
1	2	3
1	Ціноутворення	Нечітка цінова політика, не враховується еластичність попиту
2	Просування	Обмежена присутність у цифровому просторі, слабка робота з соцмережами

Продовження таблиці 3.1 – Ключові недоліки у маркетинговій стратегії

1	2	3
3	Позиціювання	Відсутність чіткого позиціонування бренду, плутанина в комунікаційних меседжах
4	Асортиментна політика	Не оновлюється асортимент відповідно до змін споживчого попиту

З метою усунення вказаних проблем доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення кожного з компонентів маркетингової стратегії.

Для ТОВ «ЕНІГМА» доцільним є перехід від пасивного формування цін (орієнтованого на покриття витрат) до гнучкої ринково орієнтованої цінової стратегії, яка враховує попит, конкурентне середовище та сприйняття вартості продукту споживачем.

Рекомендовані підходи до вдосконалення:

1) Впровадження диференційованого ціноутворення:

- застосування різних цін для різних цільових сегментів;
- гнучкі знижки для постійних клієнтів та оптових замовлень.

2) Аналіз еластичності попиту**:**

- встановлення цін з урахуванням чутливості споживачів до змін вартості;
- використання програмного забезпечення для автоматизованого моніторингу цін конкурентів.

3) Ціноутворення на основі цінності для клієнта:

- формування цін з урахуванням унікальних переваг товару (гарантії, сервіс, інноваційність).

Одним із ключових інструментів для обґрунтування змін у ціновій політиці є аналіз цінової еластичності попиту. Такий аналіз дозволяє визначити, як змінюється обсяг реалізації товарів залежно від вартості, і на якому рівні ціни підприємство отримає максимальний дохід. На основі умовних розрахунків побудовано модель, яка демонструє залежність обсягу

продажу й сукупного доходу від зміни ціни на продукцію ТОВ «ЕНІГМА» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Модель цінової еластичності попиту на продукцію ТОВ «ЕНІГМА»

Ціновий рівень, грн	Обсяг продажу, од.	Дохід, тис. грн
1	2	3
3000	80	240
2800	95	266
2600	110	286
2400	120	288

Для наочності залежність між рівнем ціни та загальним доходом підприємства представлено на графіку (рисунок 3.1). Як видно з побудованої кривої, оптимальна ціна, яка забезпечує найвищий дохід, становить 2400 грн.

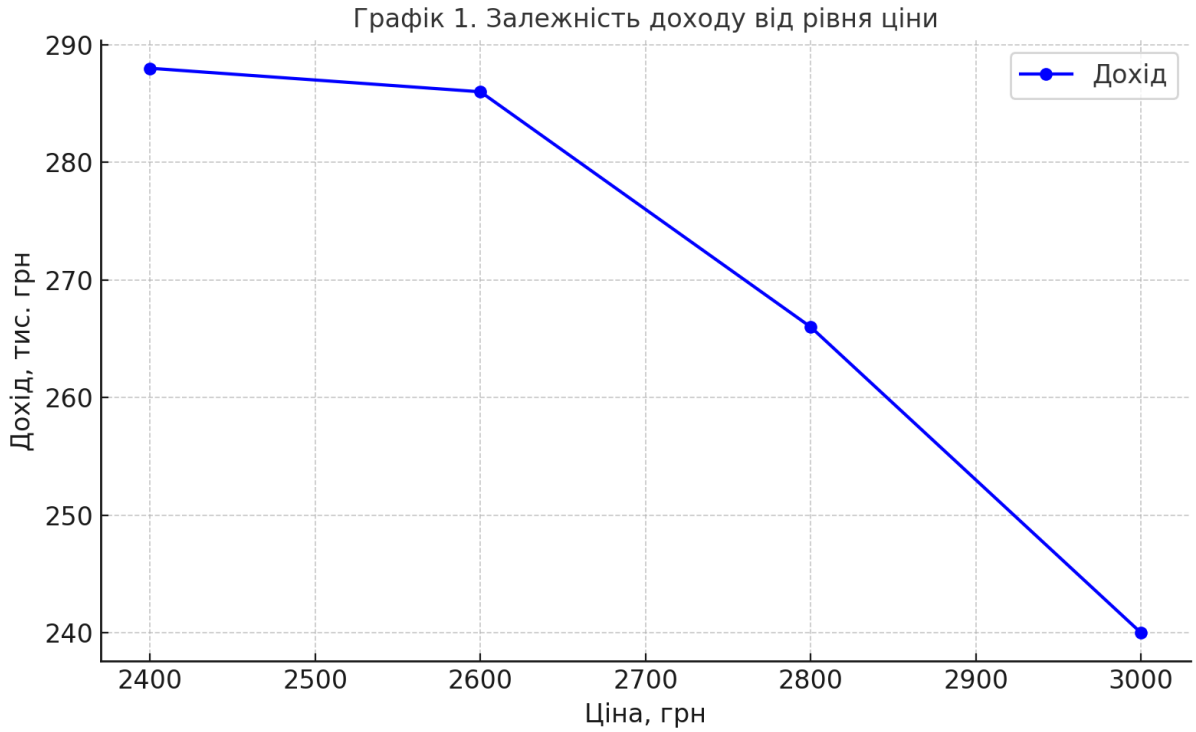


Рисунок 3.1. – Залежність доходу від рівня ціни

Тож, як бачимо, максимальний дохід досягається при ціні 2400 грн, що свідчить про доцільність гнучкого зниження цін при зростанні обсягів.

У системі маркетингової діяльності стратегія просування виконує важливу роль у формуванні поінформованості споживачів, стимулюванні

попиту та створенні позитивного іміджу підприємства. Ефективна комунікаційна політика сприяє формуванню сталих зв’язків із цільовою аудиторією та забезпечує зростання обсягів реалізації продукції. У сучасних умовах цифровізації бізнес-середовища важливим є перехід до інтегрованих маркетингових комунікацій, які поєднують традиційні та цифрові канали.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ЕНІГМА» виявлено, що стратегія просування підприємства має низку суттєвих недоліків, які стримують зростання впізнаваності бренду та ефективність взаємодії з потенційними клієнтами. Відсутність системного підходу до комунікацій, обмежене використання сучасних інструментів цифрового маркетингу та слабкий розвиток PR-активностей свідчать про необхідність комплексного перегляду існуючих підходів. У таблиці нижче наведено ключові компоненти стратегії просування ТОВ «ЕНІГМА» та їхній поточний стан, що дає змогу більш детально оцінити існуючі проблеми (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Основні недоліки стратегії просування ТОВ «ЕНІГМА»

№	Компонент стратегії	Поточний стан
1	2	3
1	Реклама	Обмежене використання; наявність лише друкованих та зовнішніх ЗМІ
2	Інтернет-маркетинг	Відсутність активної присутності у соцмережах, нерегулярні оновлення сайту
3	PR-діяльність	Майже відсутня; не проводяться публічні заходи чи партнерські проєкти
4	Стимулювання збуту	Переважно разові акції; відсутність системності в програмі лояльності
5	Особисті продажі	Залежні від суб'єктивного чинника, не підтримуються CRM-системами

Аналіз показує фрагментарний підхід до просування та слабку інтеграцію каналів комунікації, що знижує ефективність охоплення цільової аудиторії.

Враховуючи виявлені недоліки, доцільно впровадити комплекс заходів для формування інтегрованої стратегії просування, спрямованої на збільшення впізнаваності бренду, активізацію продажів і зміцнення зв’язків

зі споживачами. Для ефективного просування продукції та послуг ТОВ «ЕНІГМА» на сучасному ринку необхідно постійно адаптувати маркетингову стратегію до змін у поведінці споживачів і технологічних трендів. З цією метою компанія повинна зосередити увагу на цифрових інструментах, розвитку комунікацій із клієнтами та побудові довгострокових взаємин. У таблиці 3.4 представлено основні напрями вдосконалення стратегії просування, що сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності постійних споживачів.

Таблиця 3.4 – Напрями вдосконалення стратегії просування ТОВ «ЕНІГМА»

Напрям удосконалення	**Заходи**
1	**2**
Цифровий маркетинг	– Активне ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok; – Регулярне створення контенту (огляди, розпакування, відгуки); – Запуск цільової реклами за інтересами.
Email-маркетинг	– Впровадження щотижневих email-розсилок; – Пропозиції для постійних клієнтів, новини про знижки.
Сайт та SEO-оптимізація	– Розробка нової мобільної версії сайту; – Оптимізація під пошукові системи (ключові слова, адаптивність).
Програма лояльності	– Запуск бонусної системи балів/кешбеку; – Персоналізовані знижки.
Партнерські PR-кампанії	– Співпраця з блогерами/оглядачами техніки; – Участь у профільних виставках, вебінарах.
CRM-система	– Встановлення CRM для контролю комунікацій з клієнтами та персоналізації пропозицій.

У сучасних умовах ринку ефективна комунікація між підприємством та його цільовою аудиторією є ключовим чинником досягнення конкурентних переваг. ТОВ «ЕНІГМА», діючи у динамічному середовищі, потребує цілісного підходу до формування комунікаційної політики. Саме інтегрована комунікаційна стратегія дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень, що надсилаються через різні канали, та досягти максимального ефекту впливу на споживача.

Представлена нижче схема моделі інтегрованої комунікаційної стратегії демонструє основні елементи системи комунікацій ТОВ «ЕНІГМА» та логічні зв’язки між ними (Рисунок 3.2). Вона враховує специфіку підприємства, особливості його цільової аудиторії, доступні канали просування та інструменти маркетингових комунікацій. Модель покликана слугувати основою для розробки ефективної стратегії взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю, спрямованої на формування позитивного іміджу компанії та підвищення рівня її впізнаваності на ринку.

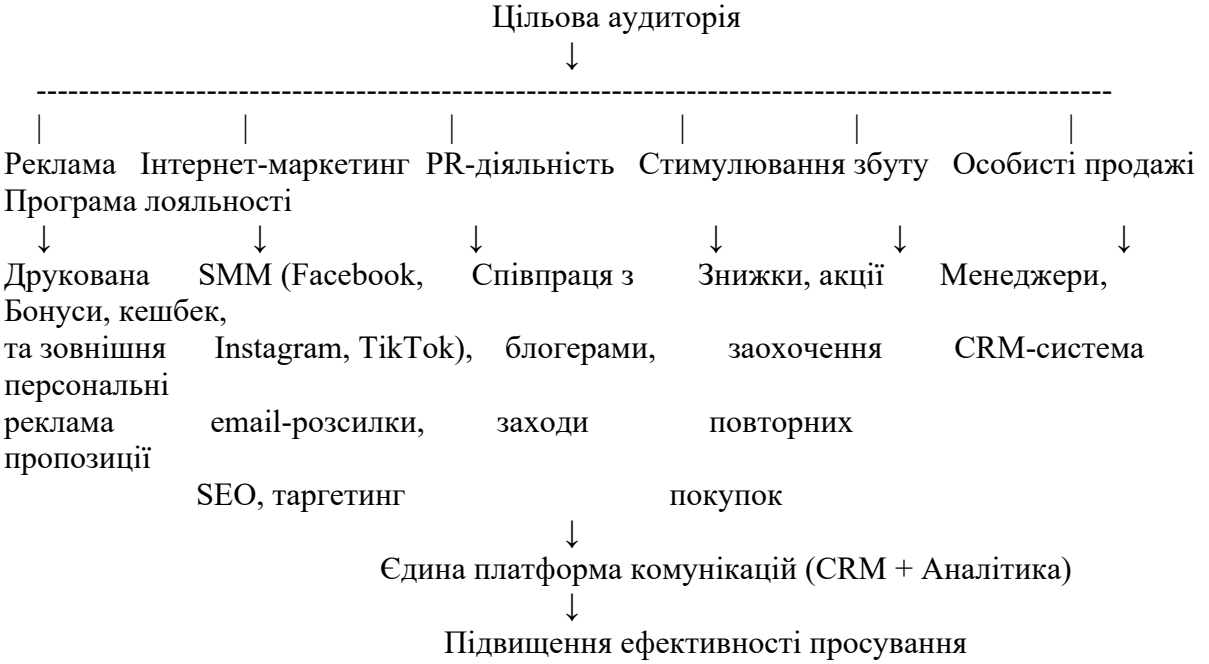


Рисунок 3.2 – Модель інтегрованої комунікаційної стратегії для ТОВ «ЕНІГМА»

Запропонована інтегрована комунікаційна стратегія для ТОВ «ЕНІГМА» передбачає цілісний підхід до формування та просування бренду на основі використання сучасних маркетингових інструментів. Важливою складовою її реалізації є оцінка ефективності, яка базується на конкретних, вимірюваних результатах. Очікується, що оновлена стратегія сприятиме як посиленню позицій компанії на ринку, так і формуванню довготривалих відносин з клієнтами.

Нижче представлено узагальнену таблицю з основними очікуваними результатами реалізації стратегії, їх кількісними показниками та орієнтовним періодом досягнення (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Очікувані результати реалізації оновленої комунікаційної стратегії ТОВ «ЕНІГМА»

№	Показник/результат	Очікуване значення	Орієнтовний термін реалізації
1	2	3	4
1	Рівень впізнаваності бренду	Зростання щонайменше на 20%	6 місяців
2	Охоплення цільової аудиторії в соціальних мережах	Зростання на 30–40%	3–6 місяців
3	Рівень повторних покупок завдяки програмі лояльності	Підвищення на 15–25%	6–9 місяців
4	Сприйняття бренду (імідж)	Формування позитивного емоційного образу	6 місяців і більше

Отже, впровадження оновленої комунікаційної стратегії ТОВ «ЕНІГМА» орієнтоване на досягнення конкретних і вимірюваних результатів у середньостроковій перспективі. Очікується суттєве підвищення впізнаваності бренду, активізація взаємодії з аудиторією в цифровому середовищі, зростання лояльності споживачів та формування позитивного іміджу компанії. Ці результати стануть основою для сталого розвитку підприємства на конкурентному ринку.

3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності та конкурентних переваг.

У контексті активної конкуренції, змін ринкового середовища та стрімкого розвитку цифрових технологій перед підприємствами постає завдання постійного вдосконалення управлінських підходів, підвищення операційної ефективності та забезпечення стійких конкурентних позицій. Для ТОВ «ЕНІГМА» — компанії, що функціонує у сфері товарного забезпечення та послуг — ці виклики є надзвичайно актуальними.

На основі комплексного аналізу діяльності підприємства, з урахуванням особливостей його галузі, пропонується впровадження комплексу взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення трьох ключових цілей:

- Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів;
- Посилення маркетингової активності та впізнаваності бренду;
- Забезпечення довготривалих конкурентних переваг через якісне обслуговування клієнтів та інновації.

Сучасний бізнес неможливо уявити без впровадження цифрових технологій у його управлінські процеси. Одним із найважливіших напрямків є цифровізація управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє значно підвищити ефективність комунікацій, сприяти збільшенню клієнтської лояльності та забезпечити більшу прозорість бізнес-процесів.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити впровадженню CRM-системи, яка є основою для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM (Customer Relationship Management) — це система, яка дозволяє автоматизувати, систематизувати і контролювати всі аспекти взаємодії з клієнтами, від початкового контакту до постійної підтримки та продажів. Впровадження такої системи дозволяє зібрати всю інформацію про клієнтів в єдину базу даних, що дає змогу персоналізувати комунікацію та покращити прийняття управлінських рішень.

Цифровізація в управлінні клієнтськими відносинами є важливим кроком на шляху до більш ефективного та високоякісного обслуговування. Система CRM дозволяє не лише накопичувати та обробляти дані, але й створювати стратегії взаємодії з клієнтами, засновані на точних аналітичних даних. Зокрема, можна аналізувати поведінкові патерни споживачів, що дозволяє не лише зрозуміти їхні потреби, але й передбачити майбутні запити.

У контексті зростаючої конкуренції та змін у споживчих вподобаннях, ТОВ «ЕНІГМА» має здійснити стратегічну трансформацію своєї діяльності. Пріоритетними напрямами розвитку є впровадження цифрових систем управління, модернізація маркетингової політики, зміцнення клієнтського сервісу та активне впровадження інновацій. Таблиця нижче узагальнює ключові пропозиції та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 3.6 – Пропозиції щодо підвищення ефективності та конкурентних переваг ТОВ «ЕНІГМА»

№	Напрям	Конкретне рішення	Інструменти / Приклади	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
1	Цифрова трансформація управління	Впровадження CRM та ERP-систем	CRM: Bitrix24, Zoho, HubSpot; ERP: Odoo, SAP Business One	Автоматизація процесів, зниження витрат, зростання лояльності клієнтів
2	Інтегрована комунікаційна стратегія	Омніканальне просування	SMM, email-маркетинг, контент, участь у виставках	Підвищення впізнаваності бренду, зростання охоплення аудиторії на 30–40%
3	Побудова сильного бренду	Ребрендинг, оновлення сайту, нова візуальна айдентика	УЦП, UX-дизайн, мобільна версія	Формування позитивного іміджу, покращення комунікації з цільовою аудиторією
4	Програма лояльності та клієнтський сервіс	Створення бонусної програми, підтримка 24/7	Чат-бот, месенджери, акції для постійних клієнтів	Підвищення повторних покупок, зростання задоволеності, формування довіри
5	Інноваційний розвиток	Упровадження IT для контролю та прогнозування, розширення асортименту та послуг	BI-системи, еко-лінійки, доставка, власна ТМ	Підвищення гнучкості бізнесу, освоєння нових сегментів ринку, покращення сервісу

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «ЕНІГМА» не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й побудувати стабільну конкурентну позицію на ринку. Комбінація цифрових рішень,

сильного бренду, сучасного маркетингу та інновацій забезпечить сталий розвиток і довгострокову клієнтську лояльність.

Тож для досягнення сталого розвитку та посилення конкурентних переваг ТОВ «ЕНІГМА» розроблено низку стратегічних змін у ключових напрямах діяльності. Зміни охоплюють цифрову трансформацію, автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення маркетингового просування та зміцнення клієнтського сервісу. Нижче представлено таблицю, яка відображає прогнозовані результати від впровадження цих заходів та орієнтовні терміни їх досягнення (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Очікувані кількісні ефекти впроваджених змін

Напрямок змін	**Очікувані результати**	**Термін досягнення**
1	**2**	**3**
CRM, програма лояльності	Зростання повторних покупок на 20–25%	3–6 місяців
ERP, автоматизація процесів	Зниження операційних витрат на 10–15%	6–9 місяців
Маркетингове просування	Зростання впізнаваності бренду на 20%+	6 місяців
Клієнтський сервіс	Покращення рівня задоволеності клієнтів	Постійно

Таким чином, комплекс запропонованих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішньої діяльності ТОВ «ЕНІГМА», але й забезпечити стабільне стратегічне зростання. Інтеграція цифрових рішень, модернізація маркетингу та розвиток клієнтського сервісу формують основу для стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Науково обґрунтований підхід до трансформації бізнесу є запорукою адаптивності, гнучкості та стійкості підприємства в умовах ринку, що постійно змінюється.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було всебічно розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ЕНІГМА». Конкурентоспроможність є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкуренції. Теоретичний аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність», визначити її складові та чинники впливу, а також окреслити основні методи оцінювання рівня конкурентних позицій.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, визначено ключові фактори, що впливають на її формування, а також проаналізовано теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено методам і інструментам стратегічного аналізу, які є основою для комплексного оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Отримані теоретичні знання створюють базу для подальшого прикладного дослідження діяльності ТОВ «ЕНІГМА». Оскільки об’єктом роботи виступає господарська діяльність саме цього підприємства, а предметом — шляхи підвищення його конкурентоспроможності, сформований у розділі науково-методичний апарат дозволяє перейти до аналізу реального стану підприємства, виявлення проблемних зон та пошуку ефективних рішень у контексті сучасного конкурентного середовища.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження господарської діяльності та оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕНІГМА» на основі як кількісних, так і якісних методів аналізу.

У підрозділі 2.1 подано загальну характеристику підприємства, що дозволила сформувати цілісне уявлення про його місце на ринку ресторанних послуг. ТОВ «ЕНІГМА» функціонує у сфері громадського харчування та надає послуги середньо- і преміум-класу. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та сформований сегмент постійних клієнтів. Проте аналіз динаміки основних показників господарської діяльності засвідчив коливання доходів, що частково обумовлені сезонністю, коливанням попиту та змінами в макроекономічному середовищі.

У підрозділі 2.2 проведено всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вивчення макросередовища засвідчило вплив таких факторів, як зростання інфляції, зміна споживчих переваг, посилення цифровізації сфери послуг. Водночас політична нестабільність та правові зміни в податковому регулюванні створюють додаткові виклики для стабільного розвитку. Аналіз мікросередовища виявив високий рівень конкурентного тиску в галузі, зокрема з боку фаст-фудів, кейтерингових компаній та сервісів доставки їжі. Модель п’яти сил конкуренції М. Портера показала, що основні загрози для ТОВ «ЕНІГМА» походять від наявних конкурентів та товарів-замінників, у той час як позиції щодо постачальників і покупців залишаються помірно стабільними.

У рамках аналізу внутрішнього середовища було виявлено як сильні сторони підприємства (висока якість обслуговування, оригінальне меню, стабільний кадровий склад), так і слабкі місця (недостатня активність у просуванні в цифровому середовищі, обмежене охоплення сегменту молодіжної аудиторії, невеликий асортимент вегетаріанських страв тощо).

У підрозділі 2.3 здійснено SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати виявлені фактори впливу. Серед ключових сильних сторін – гнучкість у стратегії обслуговування, лояльна клієнтська база, сучасний інтер’єр закладу. До слабких сторін віднесено недостатній рівень

цифрового маркетингу та незначну частку повторних замовлень через онлайн-канали.

Серед можливостей для розвитку – підвищення попиту на послуги преміального сегменту, розвиток туризму в регіоні, розширення форматів співпраці з кейтеринговими службами. Загрози пов’язані з високою конкуренцією, економічною нестабільністю та технологічними змінами в моделі споживання (популярність доставки, кулінарій супермаркетів тощо).

Загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕНІГМА» показала, що підприємство займає середню позиціюна ринку. Його конкурентні переваги забезпечують стабільність у короткостроковому періоді, однак для зміцнення позицій у довгостроковій перспективі необхідне впровадження інновацій, диверсифікація послуг та активізація маркетингових заходів. Серед перспективних напрямів розвитку доцільно виділити запуск мобільного застосунку для замовлень, оптимізацію цінової політики з урахуванням сегментування клієнтів, а також розширення співпраці з локальними виробниками сировини.

Таким чином, проведений аналіз доводить, що ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕНІГМА» має базуватися на системному врахуванні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, постійному моніторингу ринкових змін та адаптації до нових умов ведення бізнесу.

У третьому розділі дослідження було визначено ключові напрями вдосконалення маркетингової та управлінської стратегії ТОВ «ЕНІГМА», спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності. Результати аналізу виявили низку проблем у поточній маркетинговій політиці підприємства, серед яких – неефективне ціноутворення, слабка комунікація з цільовою аудиторією, відсутність чіткого позиціонування бренду та низький рівень цифрової присутності. У зв’язку з цим було запропоновано конкретні заходи щодо корекції цінової політики з урахуванням

еластичності попиту, а також модернізації комунікаційної стратегії через впровадження цифрових інструментів, CRM-систем і програм лояльності.

Особливу увагу приділено розробці інтегрованої комунікаційної стратегії, яка поєднує різні канали просування (традиційні та цифрові) в єдину систему. Запропонована модель включає взаємозв'язані елементи просування – рекламу, інтернет-маркетинг, PR, програму лояльності, особисті продажі – та орієнтована на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Очікувані результати від впровадження такої стратегії передбачають зростання впізнаваності бренду, активізацію продажів та зміцнення позитивного іміджу компанії.

Крім маркетингових заходів, запропоновано низку управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, цифровізацію управління клієнтськими відносинами та забезпечення довготривалих конкурентних переваг. Підвищення рівня обслуговування, впровадження інновацій та орієнтація на потреби споживачів визначено як основні напрямки сталого розвитку ТОВ «ЕНІГМА».

Таким чином, результати третього розділу демонструють, що системний і комплексний підхід до вдосконалення маркетингової та управлінської діяльності дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства, адаптувати його до умов динамічного ринку та закласти основу для подальшого зростання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошкевич Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: теорія та практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 204 с.

2. Панченко І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сучасні методики оцінювання : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 156 с.

3. Мельник Л. Г., Герасимчук З. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 180 с.

4. Аналітичний звіт про стан конкурентоспроможності підприємств України за 2023 рік / Мінекономіки України. Київ, 2024. 56 с. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id= (дата звернення: 01.05.2025).

5. Рибалко І. К. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств: управлінські аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 58–63.

6. Зінченко В. М. Інструменти цифрової трансформації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 73–79.

7. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів : пер. з англ. Київ : Наш час, 2010. 536 с.

8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку : дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка і циклу кон’юнктури. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 276 с.

9. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001 № 2210-III URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text — Назва з екрана.

10. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 204 с.

11. Фатєєва І. М. Конкурентоспроможність підприємства: теоретико-методичні засади та практика оцінювання : монографія / І. М. Фатєєва. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

12. Бланк І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ : КНТ, 2018. 288 с.

13. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

14. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428 (дата звернення: 08.05.2025).

15. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкуренції. Київ : Освіта України, 2014. 432 с.

16. Бабич Л. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2015. 265 с.

17. Власова О. О. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства: монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 174 с.

18. Тарасова І. Ю. Теоретико-методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Одеса : ОНУ, 2018. 210 с.

19. Сіренко І. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою стратегічного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6. С. 102-112. URL: https://www.economics.opu.ua. (дата звернення: 08.05.2025).

20. Кузьміна О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Одеса : ОНУ, 2021. 320 с.

21. Романенко В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Харків: ХНУ, 2019. 180 с.

22. YouControl. ТОВ «ЕНІГМА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19363573/ (дата звернення: 08.05.2025).

23. Poshuk. ТОВ «ЕНІГМА» URL: https://www.poshuk.com/19363573 (дата звернення: 08.05.2025).

24. Ukraine.com.ua. ТОВ «ЕНІГМА» URL: : https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/19363573/, вільний. – Назва з екрана. (дата звернення: 08.05.2025).

25. Герасимчук В. Г., Герасимчук Н. Є. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 252 с.

26. Зубик Л. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л. М. Зубик, О. І. Пікулик. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 194 с.

27. Поручник А. М., Писаренко В. П. Управління розвитком підприємства: стратегія, механізми, ефективність : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 278 с.

28. Сала З. П., Швець І. М. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 184 с.

29. Власова, Н. В. Маркетингове середовище підприємства: аналіз та адаптація до змін : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 216 с.

30. Мельник, О. Г. Макроекономічне середовище підприємства: виклики та ризики в умовах трансформаційної економіки. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-17.

31. Державна служба статистики України. Економічна статистика URL: https://www.ukrstat.gov.ua (Дата звернення: 06.05.2025).

32. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали та звіти URL: : https://www.me.gov.ua (Дата звернення: 06.05.2025).

33. Данько Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічні орієнтири розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

34. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / пер. з англ. Харків : Фабула, 2020. 480 с.

35. Кравченко І. В. Управління ефективністю діяльності підприємства: теоретичні основи та практичні рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 45–50.

36. Олійник Я. Б. Сучасні ІТ-рішення для оптимізації бізнес-процесів на малих підприємствах. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 5. С. 92–97.

37. Іваненко О. М. Маркетингова стратегія підприємства в умовах конкурентного середовища. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 112–120.

38. Власюк С. О., Петренко В. А. CRM-системи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 184(6). – С. 76–82.

39. Савчук В. С. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 128–135.

40. Литовченко А. П. Удосконалення логістичних процесів як напрям підвищення ефективності діяльності підприємства. *Логістика: теорія і практика.* 2023. № 4(32). С. 55–61.

41. Мінаєва Т. Г. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. С. 20–25.