

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю”

завідувач кафедри математики

та економіки, доцент

_____ Тарас ВІЙЧУК

“ ____ ” _____ 2025 р.

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи: Кобильник Юрій Миронович

підпис

**Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Рибчук Анатолій Васильович**

підпис

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Управління конкурентоспроможністю підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Дата _____ Голова ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я _____

Секретар ЕК _____
підпис _____ прізвище, ім'я _____

АНОТАЦІЯ

Кобильник Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Магістерська робота зі спеціальності –073 «Менеджмент».

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. Дрогобич, 2025. Рукопис.

Магістерське дослідження присвячене аналізу та вирішенню актуальних завдань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю торговельного підприємства. З'ясовано, що результативність будь-якої бізнес-стратегії безпосередньо залежить від ефективної реалізації маркетингової концепції, яка виступає сучасною філософією підприємництва, формує тісний зв'язок компанії з динамічним зовнішнім середовищем і створює підґрунтя для пошуку нових шляхів посилення конкурентних переваг.

У роботі окреслено алгоритм побудови системи управління конкурентоспроможністю, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на підвищення потенціалу підприємства. Доведено, що цей процес передбачає реалізацію основних управлінських функцій — постановку цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль, які забезпечують узгодженість і результативність управлінської діяльності.

Також визначено напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» шляхом застосування інструментів стратегічного менеджменту. Особливу увагу приділено формуванню гнучких стратегій розвитку бізнесу, здатних адаптуватися до постійних змін ринкового середовища, а також посиленню й розширенню конкурентних переваг підприємства на основі ефективного використання маркетингових механізмів.

Ключові слова: *управління, конкурентоспроможність, маркетинг, зовнішнє середовище, конкурентні переваги, стратегічний менеджмент, ТзОВ «Тандем»*

SUMMARY

Kobylnyk Yu.M. Enterprise competitiveness management. Master's thesis in the specialty – 073 "Management". Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University. Drohobych, 2025. – Manuscript.

The master's research is devoted to the analysis and solution of topical problems related to the management of the competitiveness of a commercial enterprise. It was found that the effectiveness of any business strategy directly depends on the effective implementation of the marketing concept, which is a modern philosophy of entrepreneurship, forms a close connection between the company and the dynamic external environment and creates a basis for finding new ways to strengthen competitive advantages.

The work outlines an algorithm for building a competitiveness management system, consisting of a complex of interconnected subsystems aimed at increasing the potential of the enterprise. It is proven that this process involves the implementation of the main management functions - goal setting, planning, organization, motivation and control, which ensure the consistency and effectiveness of management activities.

Also, the directions for improving the competitiveness management system of Tandem LLC by using strategic management tools are determined. Particular attention is paid to the formation of flexible business development strategies that are able to adapt to constant changes in the market environment, as well as to strengthening and expanding the competitive advantages of the enterprise based on the effective use of marketing mechanisms.

Keywords: *management, competitiveness, marketing, external environment, competitive advantages, strategic management, Tandem LLC*

З М І С Т

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Конкурентоспроможність в системі менеджменту організації.....	12
1.2. Структура системи управління конкурентними можливостями підприємства	21
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТЗОВ «ТАНДЕМ».....	31
2.1. Дослідження конкурентного потенціалу торговельного підприємства.....	31
2.2. Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	44
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЗОВ «ТАНДЕМ».....	55
3.1. Впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю у торговельному підприємстві.....	55
3.2. Маркетингове управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю.....	63
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування сучасних уявлень про конкуренцію є результатом тривалого та багатогранного історичного процесу, що має еволюційний характер. Його витoki можна віднайти ще в епоху меркантилізму, коли головною метою економічної політики держав було накопичення національного багатства, активізація зовнішньої торгівлі та водночас – жорсткий захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції. Згодом, у добу класичної політичної економії, акценти поступово змістилися на дослідження ринкових механізмів, виробничих відносин та закономірностей формування вартості, що заклало підґрунтя для подальших економічних теорій.

У XIX–XX ст. розвиток індустріального суспільства сприяв поглибленню уявлень про конкуренцію як рушійну силу ринкової економіки. Водночас із посиленням глобалізаційних процесів і становленням постіндустріальної доби традиційні концепції поступово доповнювалися новими підходами. Сучасне бачення конкуренції значно виходить за межі класичних моделей ринкової рівноваги та цінових механізмів, зосереджуючись на комплексному аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх детермінант конкурентоспроможності підприємства.

Серед цих чинників вирізняються інституційні умови, що визначають правила економічної поведінки, швидкоплинні технологічні інновації, які трансформують бізнес-середовище, а також соціально-культурні та екологічні аспекти, що дедалі активніше формують стратегії економічних агентів. В умовах цифрової економіки та інтелектуалізації виробництва вагомого значення набувають знання, креативність та інноваційність як основні драйвери конкурентних переваг. Сучасна парадигма конкуренції постає як багатовимірна та міждисциплінарна категорія, що охоплює не лише економічні, а й соціальні, управлінські та культурні аспекти розвитку. Вона виконує роль ключового механізму стимулювання ефективності, інноваційної активності та довгострокової стійкості економіки в умовах глобалізаційних викликів і посилення взаємозалежності між державами та компаніями.

Основною метою будь-якого суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки є досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності товарів і послуг. Саме цей чинник визначає фінансовий успіх і стабільність організації: якщо продукція здатна витримати конкуренцію та задовольняти потреби споживачів, то фінансове благополуччя підприємства, подібно до тіні, неминуче супроводжуватиме його. Конкурентоспроможність можна визначити як інтегральну властивість об'єкта, що відображає його здатність у більшій мірі, ніж аналогічні пропозиції ринку, задовольняти потреби конкретного споживача. Для торговельного підприємства це означає вміння ефективно функціонувати навіть у складних та динамічних умовах господарювання, зберігаючи і примножуючи власні позиції.

Управлінці неминуче стикаються з необхідністю визначення конкурентної позиції підприємства: оцінки його місця серед ринкових суперників, встановлення сильних і слабких сторін, формування ефективної стратегії розвитку. Це перший і надзвичайно важливий крок у побудові системи управління конкурентоспроможністю торговельної організації. Попри те, що питання конкуренції та конкурентної боротьби завжди залишаються актуальними, сучасна економічна наука ще не виробила цілісної концепції «управління конкурентоспроможністю». У вітчизняному науковому просторі ця проблематика досліджена лише частково, переважно в контексті становлення ринкових відносин, тоді як її систематичні аспекти – технологічні, інноваційні, логістичні та структурні – потребують подальшого розвитку.

Ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств виступає стратегічний менеджмент. Він охоплює не лише розроблення, а й практичну реалізацію моделі конкурентних переваг, забезпечуючи підприємству можливість довгострокового розвитку. Водночас стратегічний маркетинг виконує допоміжну функцію, спрямовану на формування іміджу, лояльності клієнтів та просування продукції. Однак його ефективність безпосередньо залежить від зовнішніх умов та від узгодженості з загальною стратегією управління.

Стратегічна конкурентоспроможність підприємства означає його здатність стабільно функціонувати, адаптуватися до змінного ринкового середовища й водночас забезпечувати необхідні обсяги продажів у довгостроковій перспективі. При цьому мета управління не зводиться лише до максимізації прибутку чи зменшення витрат. Вона полягає у гармонійному поєднанні економічних, технічних, соціальних та культурних факторів, які разом формують фундамент сталого розвитку. Тому, конкурентоспроможність торговельного підприємства необхідно розглядати як багатовимірне явище, яке визначається не лише якістю товарів і послуг, а й рівнем управління, організаційною культурою, технологічними інноваціями, здатністю до адаптації та стратегічним баченням майбутнього.

Стан дослідження теми. Проблеми конкурентоспроможності як на макро- так і на макрорівні достатньо ґрунтовно розглядають відомі зарубіжні вчені – А. Бранденбургер, П. Друкер, М. Портер, Ф. Котлер, Ж.–Ж. Ламбен, Дж. Нейлбафф, Дж. Робінсон, П. Самуельсон, Дж. Стіглер, Дж. Хікс, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, а також вітчизняні дослідники: Б. Андрушків, В. Брич, І. Варга, Н. Велінкевич, Л.Гайдук, В. Джеджула, А. Касич, Р. Легкий, А. Мазаракі, Т. Мельник, А. Нижник, Б. Погріщук, О.Савчук, Р. Тульчинський, А. Ружицький, В. Сідун, І. Тараненко, Л.Яремченко, та інші.

Мета роботи. Дослідити систему управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Для досягнення **зазначеної мети** поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити значення конкурентоспроможності в системі менеджменту підприємства;
- окреслити структуру системи управління конкурентними можливостями організації торгівлі;
- провести аналіз конкурентоспроможного потенціалу ТзОВ “Тандем”;
- визначити алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства торгівлі;
- довести необхідність впровадження системи стратегічного управління

конкурентоспроможністю у торговельному підприємстві;

- запропонувати напрямки підвищення якості управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі на основі маркетингових інструментів.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю виробничо-торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні розробки та узагальнення системи забезпечення конкурентоспроможності ТзОВ «Тандем», створене у 2001 році у місті Дрогобичі. Засновниками компанії стали – Танчук Роман Володимирович, Танчук Василь Володимирович та Танчук Володимир Володимирович.

Юридична адреса: Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. Самбірська, 97.

Елементи наукової новизни роботи полягають у використанні логарифмічної моделі, лінійної моделі та квадратичної функції для прогнозування розвитку факторів конкурентного потенціалу виробничо-торговельного підприємства «ТзОВ Тандем».

Практичне значення магістерської роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні дієвих підходів щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства ТзОВ «Тандем» шляхом удосконалення системи стратегічного та маркетингового управління. На основі теоретичних положень і проведеного аналізу конкурентного потенціалу підприємства сформовано практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері конкурентних відносин. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Тандем» для розробки й реалізації стратегічних програм розвитку, підвищення конкурентних позицій та ефективності функціонування підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

Апробація результатів дослідження. Результати та основні положення магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені

Івана Франка, а також на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет – конференції – «Актуальні проблеми обліково – аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю» 23 жовтня 2025 р., м. Мукачево.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації та викладена на 83 сторінках і містить – 9 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність в системі менеджменту організації

Конкуренція є однією з ключових засад функціонування ринкової економіки. Вона забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу суспільства, формує раціональну економічну поведінку суб'єктів господарювання та стимулює розвиток виробництва. Саме тому аналіз явища конкуренції виступає важливою складовою економічних досліджень, створюючи базу для визначення стратегічних і тактичних орієнтирів діяльності на ринку. Термін «конкуренція» (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) відображає суперництво економічних агентів, у ході якого їхні самостійні дії взаємно обмежують можливості впливати на умови реалізації продукції та водночас спонукають виробників до випуску товарів, що відповідають потребам споживачів [12, с. 117]. Це економічне змагання спрямоване на забезпечення вигідніших умов виробництва, збуту та максимізації прибутку.

До головних характеристик конкурентного середовища належать: наявність значної кількості незалежних продавців і покупців певного товару; пропозиція однотипних чи схожих продуктів і послуг; відсутність перешкод для входу та виходу учасників із ринку.

У науковій літературі існує кілька поширених визначень конкуренції [62, с. 59]:

- як боротьби підприємств за обмежений обсяг купівельного попиту;
- як суперництва між юридичними та фізичними особами у різних сферах діяльності;
- як змагання за економічні вигоди, ринки постачання, збуту та робочу силу;

- як об'єктивного економічного процесу, що примушує виробників збільшувати масштаби діяльності, підвищувати продуктивність та удосконалювати організаційні форми;
- як управління власними конкурентними перевагами задля досягнення успіху у боротьбі з іншими учасниками ринку;
- як сучасної протидії «нелінійних інновацій» традиційним підходам;
- як складного економічного процесу взаємодії та протистояння суб'єктів ринку в процесі виробництва, розподілу й споживання благ.

Науковці виокремлюють три основні підходи до трактування конкуренції [5, с. 35]:

1. Поведінковий – акцент на боротьбі за гроші покупця через задоволення його потреб.
2. Структурний – аналіз ринкової структури, ступеня свободи продавців і покупців, форм ринку та умов виходу з нього.
3. Функціональний – суперництво інноваційних і традиційних рішень, коли нове поступово витісняє старе.

Тобто, конкуренція виконує роль природного регулятора ринкових процесів, запобігає надмірній концентрації економічної влади, сприяє зростанню ефективності виробництва, підвищенню якості продукції та доступності цін. Вона можлива лише за умови гармонійного поєднання приватних інтересів підприємців із публічними інтересами суспільства та держави. Добросовісна поведінка учасників ринку створює підґрунтя для розвитку справедливої конкуренції та її позитивного впливу на економічний добробут і задоволення потреб споживачів.

Рівень розвитку конкуренції на макроекономічному рівні визначає не лише потенціал модернізації національної економіки, а й здатність країни адаптуватися до викликів світової економічної динаміки, забезпечувати стале зростання та підвищувати свою роль у міжнародному поділі праці. Високий ступінь конкурентності створює умови для впровадження інновацій, оптимізації структурних зрушень та формування сприятливого інвестиційного

клімату. На мікрорівні ж результативність діяльності окремих суб'єктів ринку зумовлюється їхньою здатністю адекватно реагувати на зміни кон'юнктури, стратегічно прогнозувати поведінку конкурентів, використовувати сучасні інструменти маркетингу та управління, а також ефективно поєднувати внутрішні ресурси з можливостями зовнішнього середовища.

Формування сучасних уявлень про конкуренцію має глибокий еволюційний характер [36, с. 137]. Його витoki сягають епохи меркантилізму, коли головний акцент робився на накопиченні національного багатства та захисті внутрішнього ринку, і продовжуються сучасними концепціями, що базуються на ідеях інтелектуального лідерства, глобальної кооперації та цифрової економіки. У цій еволюції чітко простежується зміна акцентів [13, с. 48]: від класичних уявлень про виробничі відносини, вартість і ринкову рівновагу до комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства. Це включає врахування інституційних умов, технологічних інновацій, соціально-культурних чинників та екологічних викликів, які дедалі більше впливають на стратегії економічних агентів. Сучасна парадигма конкуренції виступає багатовимірною категорією, що поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти й розглядається як ключовий механізм стимулювання ефективності, інноваційності та довгострокової стійкості розвитку економіки в умовах глобалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція економічних концепцій конкуренції

Теорії конкуренції	Коротка характеристика
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкуренція розглядалася як механізм урівноваження виробництва і споживання, що ґрунтувався на численних незалежних виробниках і широких масах споживачів, які діяли в умовах вільного ринку.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства визначалася здатністю формувати та ефективно використовувати переваги залежно від змін ринкового середовища.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція постає ідеальним інструментом встановлення ринкової рівноваги, що базується на законах граничної корисності та продуктивності, стимулюючи розвиток технологій і формування нових споживчих уподобань.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	У центрі уваги – інновації та роль підприємця-новатора, що визначають динаміку конкуренції й здатність ринку адаптуватися до змін.

Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Ключовими чинниками конкурентної боротьби стали глобальні інновації, нові бізнес-моделі та випереджальне формування потреб споживачів.
---	--

Вперше конкуренцію як рушійну силу економічного прогресу системно проаналізував А. Сміт, визначаючи її як форму свідомої поведінки ринкових агентів, спрямовану на задоволення власних інтересів. У його класичній концепції конкуренція виступала своєрідним «невидимим регулятором» ринкової рівноваги, що забезпечує гармонійне узгодження приватних та суспільних інтересів [48, с. 39]. На противагу цьому, представники структурної концепції (А. Маршалл, Й. Шумпетер) акцентували увагу на динаміці ринку, його структурних характеристиках та умовах перебігу конкурентного процесу, розглядаючи конкуренцію не лише як механізм обміну, а й як силу, що формує траєкторії економічного зростання [61, с. 17-20].

Витоки наукового осмислення конкуренції сягають епохи меркантилізму, коли розглядали зовнішню торгівлю та накопичення капіталу як основу економічної могутності держави. Вони підкреслювали важливість протекціонізму, регулювання імпорту та стимулювання експорту для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, ототожнюючи державну силу з розширенням торговельних потоків і контролем над ринками збуту. Такий підхід відображав прагнення забезпечити економічну безпеку через перевагу у міжнародній торгівлі, що стало фундаментом формування перших ідей про національні конкурентні стратегії [63, с. 123].

Проте динамічний характер розвитку господарських систем висвітлив обмеження статичних підходів до конкуренції. Відсутність урахування інновацій, технологічних зрушень і поведінкових особливостей споживачів поступово зумовила пошук нових підходів. У другій половині XX ст. в США набули поширення концепції співконкуренції (поєднання конкуренції та співпраці) і коеволюції (уподібнення розвитку бізнесу до еволюційних процесів екосистем). Вони відображали ідею, що економічний прогрес ґрунтується не

лише на боротьбі, а й на взаємному посиленні учасників ринку через партнерство, спільні інноваційні проекти та колективне створення цінності.

З-поміж сучасних дослідників вагомий внесок зробив М. Портер. Його теорія «п'яти сил конкуренції» та модель конкурентних переваг націй стали методологічним проривом. Він довів, що стратегія підприємства має ґрунтуватися на виявленні та довгостроковому зміцненні конкурентних переваг, насамперед через впровадження інноваційних технологій і нових бізнес-рішень. При цьому конкуренція дедалі більше виходить за межі національних економік і відбувається між глобалізованими компаніями, які формують транснаціональні виробничі ланцюги та впливають на світовий розподіл ресурсів [42, с. 129].

Ф. Хайєк також зробив вагомий внесок у розвиток теорії досконалої конкуренції, сформулювавши низку положень, які стали орієнтиром для подальших досліджень. Він підкреслював, що функціонування досконало конкурентного ринку можливе лише за умови існування надзвичайно великої кількості учасників. Водночас сам факт конкуренції, на його думку, не є обов'язковим критерієм існування такого ринку, оскільки навіть монополія за певних умов здатна відтворювати його ключові характеристики — повну поінформованість щодо попиту, пропозиції та ціноутворення [57, с. 20].

Прискорений розвиток технологій, зростання масштабів інновацій, а також концентрація виробництва та капіталу зумовили переосмислення базових економічних категорій. Поняття, якими традиційно пояснювали вплив кількості економічних агентів на функціонування ринків, набули нових змістових відтінків. Суб'єкти господарювання використовують ринкове середовище як інструмент реалізації власних стратегічних інтересів, а в умовах цифровізації, глобалізації та зміни виробничих парадигм характер їхньої взаємодії стає значно складнішим. Це обумовлює потребу в оновлених підходах до трактування таких категорій, як конкуренція, інновації чи концентрація. Особливої уваги в наукових дискусіях набула критика уявлення про

автоматичний перехід ринку до стану рівноваги внаслідок незалежних дій численних конкурентів.

Зростання ролі монополістичних структур змусило дослідників переглядати традиційні постулати, вводити нові категорії та адаптувати класичні концепції досконалої конкуренції. Це відкривало простір для пошуку моделей, здатних відобразити специфіку ринкової динаміки в умовах обмеженої конкуренції та дисбалансів.

Першим важливим кроком у цьому напрямі стало формування на початку ХХ століття якісно нового підходу до аналізу ринкових відносин. Досліджуючи процеси ціноутворення в умовах монополізації, Пітер Друкер дійшов висновку, що більшості капіталістичних ринків властиве поєднання конкурентних та монополістичних рис. Його висновки кидали виклик класичному уявленню про взаємовиключність монополії та конкуренції. Теорія монополістичної конкуренції, розроблена П. Друкером, обґрунтовувала, що навіть за великої кількості продавців кожен із них здатний пропонувати продукт із унікальними характеристиками. Це означає, що ринок може залишатися конкурентним, але водночас надавати виробникам можливість впливати на ціни завдяки диференціації продукції. Такий підхід розширював розуміння конкуренції, включаючи до нього не лише ціновий, а й якісний та інноваційний виміри [13, с. 46].

Подальші дослідження зосередилися на питаннях розподілу впливу між учасниками ринку та формували парадигму диференціації залежно від кількості суб'єктів. Найчіткішу класифікацію типів ринків за цією ознакою, на нашу думку, запропонував німецький економіст Гайнріх фон Штакельберг. Його підхід дозволяв систематизувати різні форми недосконалої конкуренції відповідно до числа економічних операторів, які реалізують свої інтереси на ринку.

Важливою віхою в розвитку концепцій стало вчення Г. Хамела та К. Прахалада, які акцентували на ролі «ключових компетенцій» підприємства й інтелектуального лідерства як засобу завоювання майбутніх ринків. На їхню

думку, завдання компанії полягає не тільки у задоволенні вже існуючого попиту, а й у випереджувальному формуванні нових суспільних потреб, що трансформує конкуренцію у процес передбачення й активного моделювання економічного майбутнього.

Теоретичні положення Ф. фон Хайєка щодо ролі конкуренції в умовах ринкової невизначеності акцентують увагу на її визначальному значенні для забезпечення гнучкості економічних систем. На думку дослідника, саме конкурентне середовище стає тим чинником, який дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на коливання споживчих уподобань, трансформацію соціально-економічних пріоритетів та загальні зміни в ринковій кон'юктурі. Конкуренція, за Ф. Хайєком, виконує не лише класичну функцію ефективного розподілу обмежених ресурсів між різними учасниками ринку, а й виступає своєрідним каталізатором інноваційного розвитку, що стимулює пошук нових ідей, технологій та управлінських рішень [57, с. 45].

У ситуації постійної невизначеності, коли потреби та смаки споживачів стають нестійкими та динамічними, конкуренція діє як механізм «відбору» найефективніших стратегій адаптації. Підприємства, прагнучи утримати конкурентні позиції, змушені формувати унікальні ринкові пропозиції, поєднувати традиційні підходи з інноваційними рішеннями та розробляти нові бізнес-моделі. У такий спосіб ринок перетворюється на «простір експерименту», де постійно відбувається перевірка ефективності нововведень у практичних умовах. Ця ідея суттєво перегукується з концепцією «творчого руйнування» Й. Шумпетера, адже обидва підходи підкреслюють, що конкуренція має глибший зміст, ніж просто змагання за ринкову частку. Вона є рушійною силою модернізації та саморозвитку економіки, стимулюючи не лише підвищення ефективності, а й здатність до інноваційного прориву та швидкої адаптації в умовах невизначеності [62, с. 12].

Інтеграція запропонованих підходів у практику сучасного менеджменту відкриває нові можливості для підвищення рівня адаптивності підприємств, зміцнення їхніх стійких конкурентних переваг та послідовної реалізації

стратегій довгострокового зростання на різних сегментах ринку. Завдяки цьому менеджмент отримує інструменти для гармонізації стратегічних і тактичних рішень, що мінімізує ризики виникнення суперечностей між довгостроковими перспективами розвитку та короткостроковими результатами. Водночас така інтеграція забезпечує оптимальний баланс між прагненням до економічної результативності та дотриманням принципів соціальної відповідальності, що стає одним із ключових чинників підвищення довіри з боку суспільства та партнерів.

Дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств вимагає не лише застосування класичних інструментів аналізу, а й використання багатовимірного та системного підходу, який дозволяє розглядати підприємство як складну відкриту систему. Така система функціонує у тісній взаємодії з численними внутрішніми та зовнішніми чинниками – від організаційної структури та корпоративної культури до макроекономічних трендів, регуляторного середовища та глобальних технологічних викликів.

У центрі такого підходу перебуває усвідомлення того, що конкурентні позиції підприємства визначаються не лише рівнем ефективності використання матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів. Важливе значення мають здатність до впровадження інновацій, швидкої адаптації до змін ринкових і суспільних умов, гнучкість у стратегічному плануванні та уміння вибудовувати довгострокові партнерські відносини з ключовими стейкхолдерами. Таким чином, конкурентоспроможність набуває характеру комплексної категорії, що поєднує економічні, управлінські, технологічні та соціальні складові й визначає перспективи стабільного розвитку підприємства у мінливому глобальному середовищі [51, с. 38].

Реалізація комплексного підходу стає основою для формування нової управлінської парадигми, у якій конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює економічну ефективність, інноваційну активність, організаційну культуру та суспільну легітимність бізнесу. У підсумку це не лише підвищує ефективність управління

конкурентоспроможністю підприємств на національному рівні, але й забезпечує їхню інтеграцію у глобальний економічний простір, сприяючи зміцненню міжнародних позицій та формуванню позитивного іміджу країни на світовій арені.

Застосування методології системного аналізу відкриває можливості для використання новітніх концептуальних підходів до управління, що ґрунтуються на маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємств, розглянутих як складні мікроекономічні системи. У межах цього підходу акцент переноситься з традиційного управління маркетингом як окремою функціональною підсистемою на маркетингове управління у більш широкому розумінні, яке передбачає інтеграцію, взаємодію та безперервне відтворення стійких конкурентних переваг через узгоджену діяльність усіх ключових підсистем підприємства. До таких підсистем належать маркетингова, інноваційна, технологічна, інвестиційна, виробнича, фінансово-економічна, інтелектуальна, а також керівна підсистема, що забезпечує їхню координацію та узгоджений розвиток [18, с. 131].

Системний підхід у цьому контексті охоплює всі рівні управління – від стратегічного планування та визначення довгострокових пріоритетів до оперативної координації та контролю за виконанням управлінських рішень. При цьому основним орієнтиром виступає не лише ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а й здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги через задоволення потреб суспільства, впровадження інновацій та гнучке реагування на складну взаємодію ринкових і кризових факторів.

У таких умовах системний підхід набуває статусу базового методологічного принципу управління конкурентоспроможністю, що передбачає синергію всіх елементів управлінської системи, їхню взаємодію та постійне вдосконалення. Він дозволяє підприємству не тільки протидіяти викликам зовнішнього середовища, але й використовувати їх як можливості для розвитку, забезпечуючи сталий характер економічного зростання та підвищення соціальної відповідальності бізнесу

Особливої ваги в управлінні конкурентоспроможністю підприємств набуває цільова орієнтація та комплексна інтеграція зазначених підсистем, адже саме вони формують цілісність і внутрішню узгодженість управлінської діяльності. В умовах зростаючої нестабільності ринкового середовища ключовим фактором підвищення рівня конкурентоспроможності виступає розвиток сучасних організаційних форм управління, здатних не лише швидко адаптуватися до змінних умов, а й прогнозувати їх, створюючи умови для проактивної поведінки підприємства.

Таким чином, сучасні умови господарювання – глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі екологічних та соціальних стандартів – вимагають не обмежуватися аналізом окремих елементів конкурентного середовища, оскільки: по-перше, управління конкурентоспроможністю має бути зорієнтоване на постійне підтримання та підвищення її рівня, незалежно від динаміки конкурентної ситуації на ринку готової продукції; по-друге, оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг повинно здійснюватися з опорою на відносні показники, що дозволяють зіставляти позиції підприємства з ключовими конкурентами, які фактично виступають джерелом конкурентного тиску та стимулом для вдосконалення діяльності; по-третє, при розробці системи управлінських впливів та виборі бази оцінювання необхідно враховувати не лише ринкове середовище та дії конкурентів, але й вплив державного регулювання економіки, а також специфічні умови функціонування як самого підприємства, так і його конкурентів. Саме таке поєднання дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та результативність управління конкурентоспроможністю.

1.2. Структура системи управління конкурентними можливостями підприємства

Управління розвитком підприємства можна розглядати як свідомий та системний вплив керуючої підсистеми на керовану з метою забезпечення

якісного переходу від поточного стану організації до більш досконалого відповідно до стратегічних орієнтирів. Інакше кажучи, управління розвитком спрямоване на трансформацію підприємства з одного рівня функціонування на інший, із набуттям нових якісних та кількісних характеристик, що безпосередньо визначають рівень його конкурентоспроможності. Формування таких параметрів значною мірою залежить від раціонального використання виробничих факторів та потенціалу підприємства [7, с. 252].

Конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання виступає не лише як кінцевий результат економічної діяльності, але й і як цілісна управлінська філософія, що пронизує всі рівні функціонування організації. Вона ґрунтується на здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи власні параметри розвитку, аби зберегти наявні й сформувати нові конкурентні переваги. Такий підхід вимагає системного вивчення потреб споживачів і тенденцій їх трансформації, аналізу дій конкурентів, дослідження ринкових процесів та впливу зовнішніх факторів, а також розробки й виробництва продукції, яка перевершує аналоги конкурентів за якістю, інноваційністю чи ціновими характеристиками.

Здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним визначається вмінням інтегрувати ці завдання у стратегічні та тактичні управлінські рішення. У цьому сенсі конкурентоспроможність є багатовимірною системною категорією: вона відображає не тільки підсумкові результати господарської діяльності, а й увесь процес розвитку підприємства в контексті досягнення стратегічних цілей. Важливим елементом формування конкурентоспроможності є ідентифікація та аналіз факторів, що впливають на її рівень. Це дає можливість своєчасно виявляти сильні й слабкі сторони як самого підприємства, так і його ринкових опонентів, а також розробляти практичні заходи для підвищення стійкості та адаптивності організації.

Метою управління конкурентоспроможністю виступає забезпечення довгострокової життєздатності та стабільного розвитку підприємства незалежно від політичних, економічних чи соціальних потрясінь у його

зовнішньому середовищі. Системний підхід при цьому передбачає розгляд підприємства як єдиного організму, у якому всі елементи взаємопов'язані: зміна одного з них неминуче трансформує інші. Саме тому довготривала конкурентоспроможність може бути досягнута лише через ефективне використання внутрішнього потенціалу й формування дієвої системи його управління.

Така система повинна включати низку взаємопов'язаних підсистем [19, с. 28]:

- управлінську, яка забезпечує координацію та прийняття рішень;
- ресурсну (постачальну), що гарантує підприємству необхідні матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси;
- керовану, яка безпосередньо реалізує конкурентний потенціал;
- підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності, орієнтовану на досягнення заданих параметрів ринкової переваги.

Важливою умовою є водночас відокремлення системи від дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища й урахування їхнього впливу у стратегічному плануванні. Адже конкурентоспроможність підприємства виступає запорукою достатньої прибутковості та сталого зростання у майбутньому.

Сьогоднішні реалії в Україні, зокрема воєнний стан та політична нестабільність, значно ускладнюють ефективне функціонування бізнесу. Однак, попри ці виклики, одним із головних завдань підприємств є збереження діяльності, сплата податків і підтримка зайнятості населення. У цьому контексті особливої ваги набувають державні ініціативи підтримки бізнесу, серед яких – фінансова допомога для релокації компаній та грантові програми для започаткування нового бізнесу («єРобота»).

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє комплексно розглядати не лише окремі елементи організаційної структури, а й взаємозв'язки між ними, що формують єдине стратегічне поле розвитку підприємства. Це забезпечує більш глибоке розуміння природи проблем, з

якими стикається організація, та створює основу для їх ефективного вирішення на рівні [27, с. 323]:

- входу (ресурси, продукція, інформація, послуги);
- процесу (перетворення ресурсів у кінцеві результати).
- вихід системи (тобто забезпечення підприємства необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів).

Узгоджуючи дії із завданнями, що формуються на «вході» системи управління конкурентоспроможністю, підприємство повинно організувати проведення маркетингових досліджень, здійснювати систематичний моніторинг ключових конкурентів, формувати кілька можливих сценаріїв подальшого розвитку, обирати найбільш перспективні з них і створювати умови для практичної реалізації обраної маркетингової стратегії [9]. Адже, незалежно від обраної моделі управлінського процесу, «вихід» системи завжди буде неконкурентоспроможним, якщо «вхідні» параметри системи не відповідають сучасним вимогам ринку та не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності.

У загальному вигляді поняття «система» характеризується такими ключовими ознаками: а) наявність множини взаємопов'язаних елементів; б) наявність стійких зв'язків між ними, які забезпечують цілісність функціонування; в) інтегральний характер, що відображає єдність і завершеність досліджуваного явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це складне організаційне утворення, яке включає структуру управління, ресурсну базу, процеси та інструменти, необхідні для створення, підтримання й посилення конкурентних переваг у поточних та перспективних умовах бізнес-середовища. Вона виступає інтеграційним механізмом, що об'єднує зусилля персоналу, технологій та управлінських методів задля досягнення стабільного успіху на ринку. Важливою вимогою є поширення дії системи управління конкурентоспроможністю на всі напрями функціонування підприємства, які

прямо чи опосередковано пов'язані зі створенням конкурентних переваг. Вона охоплює повний життєвий цикл продукції чи послуги та ключові бізнес-процеси, серед яких [32, с. 180]:

- виробництво товарів або надання послуг;
- планування та вдосконалення виробничо-управлінських процесів;
- маркетинг і комплексні ринкові дослідження;
- організація збуту та просування продукції;
- контроль і аудит діяльності;
- технічна підтримка та сервісне обслуговування;
- монтаж, налагодження та введення в експлуатацію;
- утилізація або вторинна переробка продукції після завершення терміну її використання.

До ключових напрямів функціонування системи управління конкурентоспроможністю належать [43, с. 130]:

1. Виявлення, нейтралізація або мінімізація деструктивних чинників, що негативно впливають на конкурентоспроможність;
2. Формування та нарощення стійких конкурентних переваг;
3. Забезпечення високої гнучкості управлінських рішень відповідно до змін ринкових умов та інтенсивності конкурентної боротьби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства варто розуміти як виконання базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю – у сфері формування та реалізації конкурентних переваг. Це передбачає визначення стратегії, цілей і завдань, а також розподіл відповідальності у напрямку створення конкурентоспроможної продукції чи послуг. Для цього застосовуються інструменти стратегічного та оперативного планування, механізми адаптивного управління, маркетингові методи та інноваційні підходи до розвитку бізнесу.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно реалізовувати комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій, які формують цілісну систему менеджменту та спрямовані на досягнення

стратегічних і тактичних цілей розвитку. До ключових функцій управління конкурентоспроможністю належать [49, с. 275]:

1. Планування. Ця функція охоплює формування стратегічних орієнтирів і тактичних завдань, що визначають напрями діяльності підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. Планування передбачає розробку програм дій, складання детальних планів та графіків їх реалізації, а також визначення конкретних заходів, які спрямовані на посилення конкурентних переваг. При цьому враховуються як загальні інтереси підприємства, так і потреби окремих структурних підрозділів, що забезпечує цілісність управлінського процесу та ефективність використання наявних ресурсів.

2. Організаційна функція. Вона забезпечує практичну реалізацію затверджених планів і програм, формуючи механізми їхнього впровадження в операційну діяльність. Організаційна діяльність пов'язана з раціональним розподілом матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками роботи, а також з узгодженням дій підрозділів і спеціалістів. У результаті створюється гармонізована система взаємодії, що підвищує ефективність реалізації стратегічних та тактичних рішень.

3. Мотивація. Ця функція формує стимули для активної та результативної діяльності персоналу, використовуючи як економічні, так і психологічні інструменти. Мотиваційна система сприяє підвищенню рівня залученості співробітників у процес реалізації управлінських рішень, забезпечує гармонізацію інтересів підприємства та його працівників, що у кінцевому результаті позитивно впливає на зростання конкурентоспроможності.

4. Функція контролю. Вона спрямована на здійснення систематичного нагляду та оцінки результатів управлінської діяльності з точки зору відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим критеріям і цілям. Контроль передбачає створення стандартів у вигляді системи кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити ефективність реалізації планів, програм і заходів. На основі результатів

контролю своєчасно вносяться необхідні корективи, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнено перелічені функції управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути подані у вигляді матриці (табл. 1), що дозволяє відобразити їхній взаємозв'язок із основними напрямками діяльності підприємства та детальніше розкрити механізми формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	Напрямки реалізації				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Формування та оптимальне використання фінансових ресурсів	Розроблення виробничої стратегії й планування потреб у виробничих потужностях організації	Створення проєктів, спрямованих на вдосконалення технологічних процесів;	Організація кадрового планування та запровадження програм стимулювання працівників;	Визначення обсягів і номенклатури продукції, а також вибір і розвиток каналів її реалізації.
Організуван-ня	Формування дієвої фінансової моделі та налагодження системи управління фінансовим і потоками.	Організація виробничого процесу й забезпечення випуску продукції.	Впровадження технічного оновлення та технологічної модернізації підприємства.	Створення раціональної організаційної структури управління.	Проведення маркетингових досліджень та регулярний аналіз діяльності конкурентів
Мотивація	Застосування системи матеріальних і нематеріальних заохочень працівників спрямоване на створення мотивуючого ефекту та підвищення їхньої зацікавленості у кінцевих результатах роботи підприємства, що забезпечує здобуття додаткових конкурентних переваг.				
Контроль	Систематичний контроль результативності використання фінансових ресурсів	Забезпечення відповідності продукції виробничим умовам та стандартам.	Ведення обліку витрат і контроль за джерелами фінансування, що дає змогу підвищити прозорість та ефективність використання капіталу	Ведення кадрового обліку персоналу та контроль робочого часу.	Контроль за виконанням річних планів реалізації продукції

Система управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою багатофункціональний механізм, який формується з комплексу взаємопов'язаних елементів, що створюють єдину цілісність. Її структура охоплює низку складових, завдяки яким забезпечується результативна реалізація управлінських рішень у конкретних сферах діяльності. При цьому кожен окремий елемент системи можна трактувати як відносно самостійну систему, що включає власні системоутворюючі компоненти. Інакше кажучи, управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність взаємопов'язаних підсистем, які інтегрують цілісні комплекси дій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності. Важливою характеристикою цієї системи є її комплексність, що передбачає узгодженість усіх елементів у процесі прийняття управлінських рішень, а також урахування динаміки змін як на рівні окремих об'єктів управління, так і на рівні кінцевих результатів діяльності підприємства загалом.

Беручи до уваги взаємозв'язок конкурентних стратегій, логічним є виокремлення послідовності їх розробки та реалізації [37, с. 154]:

1. Визначення оптимальної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розроблення загальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що окреслює довгострокові програми дій у межах усіх функціональних напрямів його діяльності та сприяє створенню відповідних конкурентних переваг.
3. Використання окремих різновидів стратегій конкурентної поведінки відповідно до умов ринкової ситуації, з урахуванням попередньо визначених стратегій формування переваг та загальної стратегії конкурентоспроможності.
4. Реалізація системи конкурентних стратегій із паралельним проведенням регулярної оцінки й аналізу результатів, виявленням відхилень від запланованих цільових орієнтирів та оперативним реагуванням на непередбачувані зовнішні й внутрішні зміни.

Тобто, система конкурентних стратегій виступає базовою платформою для створення та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності. Ефективність цього процесу забезпечується завдяки централізованому контролю за всіма етапами розробки й реалізації програми та оперативному управлінню, що дозволяє досягати цілісності й результативності системи управління конкурентоспроможністю.

Варто підкреслити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним і багатоступеневим. Він включає такі основні етапи [7, с. 253]:

- моніторинг конкурентного середовища, який дозволяє своєчасно виявляти зміни в галузі та на ринку;
- оцінка конкурентної ситуації, що допомагає визначити тенденції розвитку та можливості для зміцнення позицій підприємства;
- діагностика власної конкурентоспроможності та аналіз сильних і слабких сторін конкурентів;
- конкурентне позиціонування, спрямоване на формування унікальних характеристик підприємства та його продуктів;
- розробка концепції та стратегії управління, яка забезпечує цілеспрямований рух до досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах господарювання управління організацією вимагає від керівників не лише володіння класичними інструментами менеджменту, а й здатності до стратегічного мислення, прогнозування майбутніх змін і формування дієвої стратегії розвитку. Для вітчизняних підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, особливо важливим є використання стратегічного аналізу в широкому спектрі його можливостей. Досвід зарубіжних компаній доводить, що саме комплексний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та виявляти нові точки зростання.

Реалізація завдань стратегічного аналізу передбачає формування ефективної системи моніторингу ключових фінансово-економічних показників,

що відображають довгострокові тенденції розвитку організації. На основі такої системи стає можливим гнучке коригування фінансової, виробничої, збутової, комерційної та соціальної стратегій, що забезпечує їхню узгодженість і адаптивність до змін середовища. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності, а й створювати підґрунтя для сталого розвитку у довготривалій перспективі [24, с. 270].

Отже, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як багатокомпонентну систему цілеспрямованих дій, що інтегрує стратегічне бачення, раціональну організацію внутрішніх бізнес-процесів, системний контроль за результативністю та формування мотиваційного середовища, сприятливого для реалізації інноваційних рішень і підвищення ефективності діяльності всіх учасників організаційної взаємодії.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЗОВ «ТАНДЕМ»

2.1. Дослідження конкурентного потенціалу виробничо-торговельного підприємства

ТЗОВ «Тандем» було засноване у 2001 році в місті Дрогобичі. Засновниками компанії стали Танчук Роман Володимирович, Танчук Василь Володимирович та Танчук Володимир Володимирович. Від моменту створення підприємство динамічно розвивається та посідає провідні позиції серед вітчизняних виробників і імпортерів квіткової продукції. На внутрішньому ринку «Тандем» активно працює як на гуртових ярмарках, так і на валютних аукціонах, маючи право укладати угоди в будь-якій валюті. Усі фінансові операції компанія здійснює згідно з чинним законодавством України, використовуючи кошти самостійно та ефективно.

Фінансові можливості підприємства реалізуються через отримання кредитів в іноземній валюті – у національних та міжнародних банках; залучення кредитів у національній валюті – у державних, комерційних, акціонерних банках, а також у співпраці з підприємствами та організаціями.

Партнерство і зовнішньоекономічна діяльність дозволяє компанії співпрацювати з українськими та зарубіжними підприємствами, у тому числі приватними, кооперативними, акціонерними структурами, створювати спільні підприємства та реалізовувати зовнішньоекономічні проєкти. Уся діяльність у цій сфері здійснюється відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Статуту компанії.

Асортимент продукції та послуг «Тандем» відомий завдяки широкій пропозиції квіткової продукції. Підприємство вирощує понад 20 сортів троянд, різноманітні кімнатні та балконні рослини. У співпраці з закордонними партнерами компанія пропонує й екзотичні рослини, а також супутні товари:

- керамічні вироби та декоративні статуетки;

- спеціальні підживки та засоби догляду;
- ковані підставки та елементи для флористичного декору;
- фурнітуру для прикрашання троянд і формування вазонів.

Лідерські позиції на ринку досягнуті завдяки багатому асортименту, високій якості продукції та постійному вдосконаленню технологій вирощування, ТЗОВ «Тандем» посідає чільне місце серед найбільших гуртових постачальників троянд у Західній Україні. Для розсадження використовуються найкращі селекційні матеріали з України, Голландії та Аргентини, що забезпечує високу декоративність та тривалу життєздатність рослин.

Географія продажів. Продукцію компанії можна придбати як гуртом, так і вроздріб у багатьох містах України: Київ, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, Луцьк, Хмельницький, Житомир, Чернівці, Умань та інших.

Виробничо-збутова система ТЗОВ «Тандем» охоплює не лише виготовлення продукції та організацію її реалізації, а й сервісний супровід клієнтів. Саме на цій основі у 2015 році було створено та офіційно затверджено сучасну модель управління підприємством. Ключові управлінські рішення формуються на загальних зборах засновників, а сама організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом. Система менеджменту базується на моделі повноважного лідерства: кожен керівник відповідає за визначену сферу та має право ухвалювати рішення в межах своєї компетенції.

Раціональна система управління забезпечує ефективне використання трудових ресурсів та виробничого потенціалу підприємства. Для організації процесу вирощування та збуту квіткової продукції товариство не лише залучає кваліфікованих фахівців, а й активно впроваджує сучасне обладнання, спеціалізовані інструменти та новітні технології агровиробництва. Виробничі приміщення та теплиці обладнані системами автоматизованого поливу, контролю вологості й температурного режиму, що дозволяє створювати оптимальні умови для розвитку рослин на кожному етапі їх росту.

Забезпечення працівників усім необхідним – від засобів механізації до засобів індивідуального захисту – сприяє раціональній організації праці,

зниженню виробничих ризиків та підвищенню рівня безпеки. Особлива увага приділяється використанню якісного посадкового матеріалу, органічних і мінеральних добрив, засобів захисту рослин та екологічно безпечних технологій. Це дає змогу гарантувати високу якість вирощеної продукції, її довговічність і привабливість для кінцевого споживача.

Комплексне забезпечення всіх ланок виробничого процесу сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню стійких конкурентних переваг. Завдяки системному підходу [44, с. 59] до організації вирощування квітів підприємство може швидше адаптуватися до змін ринкового попиту, підтримувати широкий асортимент продукції та забезпечувати стабільні обсяги поставок. Усе це зміцнює ринкові позиції товариства та створює основу для подальшого розвитку й розширення виробництва.

Таблиця 2.1.

Забезпеченість основними й оборотними засобами ТзОВ «Тандем» та ефективність їх використання.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	129890	130999	138616	8726	6,72
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	72515	74241	69709	-2806	-3,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	615,6	620,8	644,7	29,1	4,73
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,632	1,723	1,475	-0,2	-9,56
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,613	0,581	0,678	0,1	10,57
Оборотність оборотних засобів, коефіцієнт	2,92	3,04	2,93	0,0	0,40
Тривалість 1 обороту	125	120	124	-0,5	-0,40

оборотних засобів, днів					
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,558	0,567	0,503	-0,1	-9,92
Норма прибутку, %	3,01	3,22	2,74	-0,3	-8,97

Аналіз даних свідчить, що за досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів ТзОВ «Тандем» (129 890 → 138 616 тис. грн., +6,72%). Зростання вартості основних засобів свідчить про інвестиції у виробничу базу. Це підсилює виробничий потенціал та технологічну базу, що може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Середньорічна вартість оборотних засобів (72 515 → 69 709 тис. грн., – 3,87%). Зменшення оборотних коштів може обмежувати гнучкість у закупівлі сировини та покритті поточних витрат. Це послаблює ліквідність та короткострокову конкурентну позицію.

Оборотність оборотних засобів підприємства упродовж 2020–2024 років демонструє чітку позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання мобільних активів у процесі господарської діяльності. Починаючи з рівня близько 2,3 оборотів у 2020 році, показник стабільно зростає й у 2024 році наближається до позначки 3 обороти. Така тенденція відображає прискорення перетворення оборотних ресурсів у готову продукцію та грошові надходження, що позитивно впливає на ліквідність і платоспроможність підприємства. Логарифмічна модель з високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9062$) підтверджує наявність стійкого тренду та адекватність обраного методу прогнозування:

$$y = 0,4383 \ln(x) + 2,3543$$

Проектний розрахунок на 2025 рік показує подальше підвищення оборотності до рівня близько 3,14 рази, що свідчить про збереження позитивної динаміки. Зростання оборотності може бути результатом оптимізації запасів, скорочення тривалості операційного циклу, поліпшення політики управління дебіторською заборгованістю та підвищення інтенсивності

використання ресурсів. Водночас наближення кривої тренду до відносного вирівнювання вказує на можливе уповільнення темпів зростання у середньостроковій перспективі.

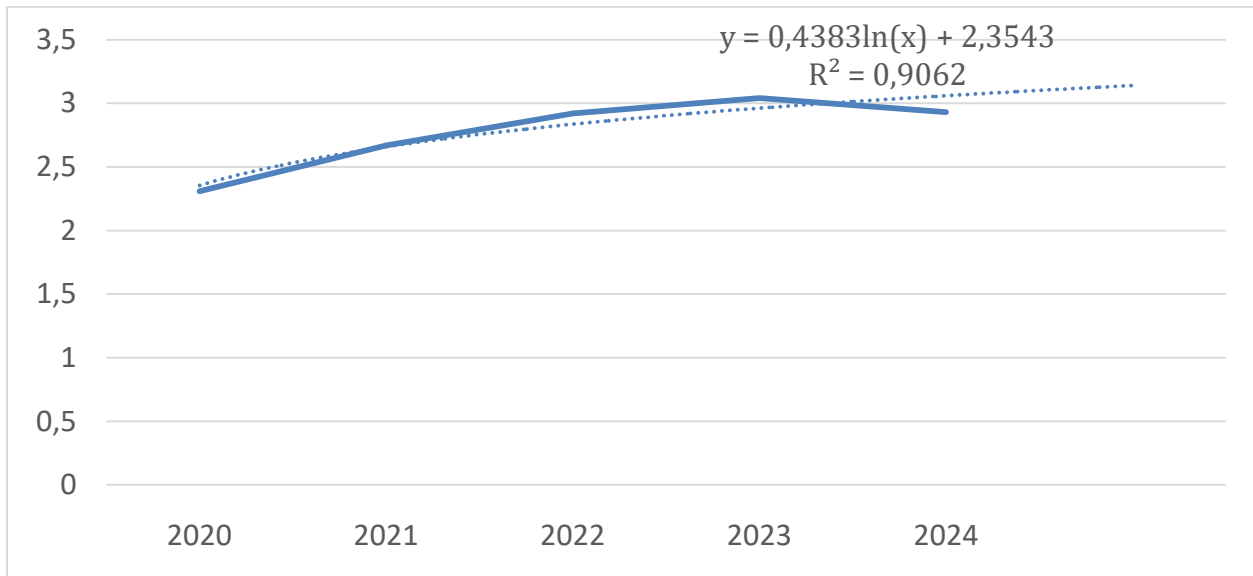


Рис. 2.1. Прогнозування оборотності оборотних засобів на основі логарифмічної моделі

Загалом позитивна динаміка оборотності оборотних засобів свідчить про зміцнення операційної ефективності, покращення структури капіталу та зростання здатності підприємства швидко генерувати грошові потоки. Такий стан забезпечує кращу фінансову стійкість і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Фондоозброєність працівника підприємства демонструє стабільну позитивну динаміку впродовж 2020–2024 років (рис. 2.2). Зростання показника свідчить про послідовне оновлення та нарощення техніко-технологічної бази виробництва, що підвищує рівень забезпеченості працівників основними засобами. За цей період фондоозброєність зросла приблизно з 570 тис. грн/особу до понад 640 тис. грн/особу, що вказує на систематичні інвестиції в модернізацію обладнання та підвищення продуктивності праці. Лінійна модель тренду з високим коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,9401$) підтверджує, що динаміка має чітко виражений рівномірний характер без суттєвих коливань:

$$y = 17,43x + 557,57$$

Прогноз на 2025 рік становить близько 662 тис. грн./особу, що засвідчує продовження тенденції до нарощення технічного оснащення персоналу. Подальше зростання фондоозброєності може позитивно вплинути на ефективність праці, зниження собівартості продукції, збільшення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зростаючий тренд також може бути свідченням оновлення парку основних засобів, впровадження нових технологій та автоматизації окремих виробничих процесів.

Водночас варто враховувати, що надмірне збільшення технічного оснащення без відповідного підвищення кваліфікації персоналу може зменшити ефект від інвестицій. Загалом позитивна динаміка фондоозброєності свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, орієнтовану на довгостроковий розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази.

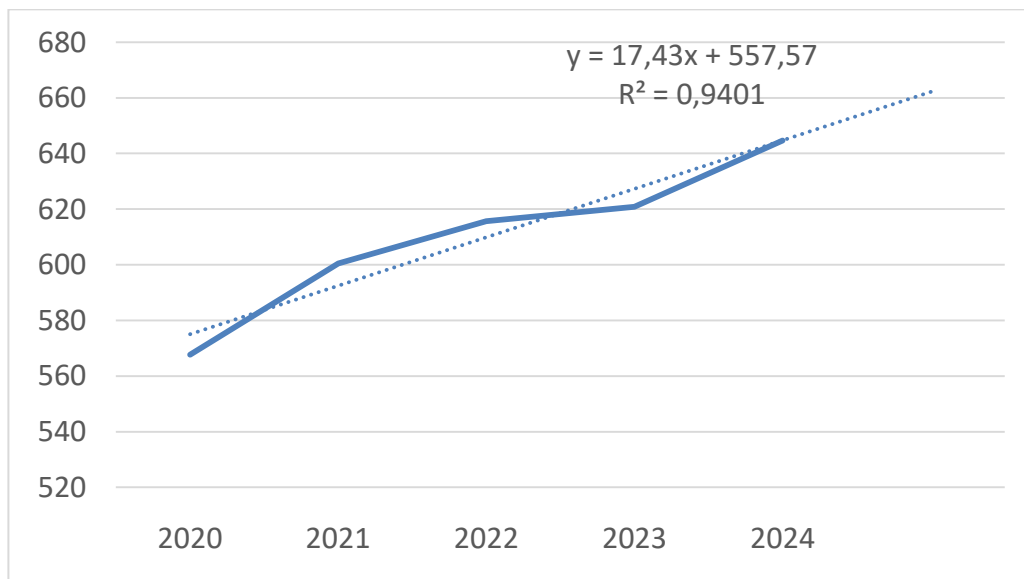


Рис. 2.2. Прогнозування фондоозброєності 1 працівника, тис. грн/особу на основі лінійної моделі

Фондоозброєність одного працівника (615,6 → 644,7 тис. грн/особу, +4,73%). Прослідковується позитивна тенденція: працівники забезпечені кращою технікою та обладнанням. Це означає зростання продуктивності праці і конкурентних переваг у виробничому процесі.

Фондовіддача ($1,632 \rightarrow 1,475$ грн/грн, $-9,56\%$). Має місце негативна динаміка: кожна гривня основних засобів приносить менше доходу. Це вказує на недостатню ефективність використання активів, що послаблює конкурентний потенціал.

Фондомісткість ($0,613 \rightarrow 0,678$ грн/грн, $+10,57\%$). Погіршення, оскільки для створення 1 грн доходу потрібно більше вкладень в основні засоби. Це знижує економічну ефективність та конкурентність.

Оборотність оборотних засобів ($2,92 \rightarrow 2,93$, $+0,40\%$). Практично стабільний показник, що свідчить про збереження темпів обороту коштів. Це забезпечує стійку фінансову діяльність.

Тривалість одного обороту ($125 \rightarrow 124$ днів, $-0,40\%$). Незначне скорочення свідчить про покращення використання оборотних засобів, але динаміка слабка. В конкурентному плані суттєвих змін немає.

Співвідношення оборотних і основних засобів ($0,558 \rightarrow 0,503$, $-9,92\%$). Погіршення структури капіталу: на кожен гривню основних засобів припадає менше оборотних. Це може ускладнювати гнучкість підприємства і знижувати стійкість у короткостроковому періоді.

Норма прибутку ($3,01\% \rightarrow 2,74\%$, $-8,97\%$). Падіння рентабельності є ключовим негативним сигналом. Це означає зниження конкурентного потенціалу, адже зростання витрат або падіння доходів знижує інвестиційну привабливість та фінансову стійкість.

Аналізуючи конкурентний потенціал ТзОВ «Тандем» через призму показників таблиці 2.1 можна виокремити–

Сильні сторони:

- нарощення вартості основних засобів, що свідчить про оновлення та розширення виробничої бази;
- зростання рівня фондоозброєності, що забезпечує кращі умови праці та підвищує технологічні можливості;
- відносна стабільність оборотності оборотних коштів, яка дає змогу підтримувати безперервність господарських процесів.

Слабкі сторони:

- зниження показника фондovіддачі, що свідчить про недостатню ефективність використання наявних засобів виробництва;
- збільшення фондомісткості, яке вказує на зростання витратності виробничих процесів;
- скорочення частки оборотних засобів, що обмежує гнучкість фінансових рішень і може знижувати ліквідність;
- падіння норми прибутку, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства.

ТзОВ «Тандем» демонструє позитивну тенденцію у зміцненні своєї матеріально-технічної бази, що створює передумови для майбутнього розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Водночас ефективність використання активів і рівень рентабельності поступово знижуються, що викликає занепокоєння у короткостроковій перспективі. Це свідчить про необхідність посилення уваги до оптимізації управління ресурсами, підвищення продуктивності та вдосконалення системи контролю за витратами.

При проведенні системного моніторингу конкурентного середовища ТзОВ «Тандем» доцільно враховувати широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на рівень його конкурентного потенціалу. Зокрема, необхідно здійснювати постійний аналіз:

Макроекономічних умов, зокрема сучасного стану національної економіки, динаміки ключових економічних процесів, стабільності фінансової системи та рівня інфляції, що визначають загальний інвестиційний клімат.

Регуляторного середовища: особливостей податкової системи, змін у господарському законодавстві, політики державної підтримки бізнесу та рівня бюрократичного навантаження.

Ринкової ситуації, включаючи загальні умови функціонування ринку, обсяги та динаміку його зростання, швидкість зміни розмірів цільових сегментів, а також відповідність цих змін стратегічним інтересам підприємства.

Фінансово-інвестиційних чинників: тенденцій інвестиційного процесу в галузі, доступності та вартості кредитних ресурсів, рівня процентних ставок, що безпосередньо впливають на можливості реалізації інноваційних і виробничих проектів.

Цінової політики та вартості ресурсів, зокрема системи ціноутворення на продукцію та послуги, рівня державного цінового регулювання, вартості енергоносіїв, нерухомості та сировини.

Конкурентних дій інших учасників ринку: їхніх маркетингових стратегій, інноваційної активності, цінової та асортиментної політики, що дає змогу вчасно реагувати на загрози та використовувати нові можливості.

Регулярний моніторинг цих факторів дозволить ТзОВ «Тандем» не лише своєчасно ідентифікувати зміни у конкурентному середовищі, але й формувати гнучку стратегію розвитку, спрямовану на підвищення власного конкурентного потенціалу, зміцнення позицій на ринку та ефективне використання внутрішніх резервів.

З метою визначення конкурентних позицій ТзОВ «Тандем» на ринку флористики проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності товариства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2.

**Основні показники функціонування ТзОВ «Тандем»
за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Чистий дохід, тис. грн.	211917	225652	204527	-7390	-3,49
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	208871	222347	201673	-7198	-3,45
у т.ч. собівартість продукції	199265	212779	192300	-6965	-3,50
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3046	3305	2854	-192	-6,30
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	211	211	215	4	1,90

Фонд оплати праці, тис. грн.	20025	21909,8	27525,4	7500,4	37,46
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1004,35	1069,44	951,29	-53,06	-5,28
Середньорічна оплата праці 1 середньо-облікового працівника, тис. грн./особу	94,91	103,84	128,03	33,12	34,90
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	129890	130999	138616	8726	6,72
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	615,6	620,8	644,7	29,1	4,73
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,63	1,72	1,48	-0,16	-9,56
Рентабельність активів, %	3,01	3,22	2,74	-0,27	X
Рентабельність діяльності, % 1,46 1,49 1,42 -0,04 X	1,46	1,49	1,42	-0,04	X

Аналіз ключових тенденцій використання конкурентного потенціалу ТзОВ «Тандем» свідчить про наступне –

Чистий дохід у 2024 р. (останній рік) скоротився на **3,49%**, це свідчить про зниження обсягів реалізації або падіння цінової конкурентоспроможності. Для підприємства, яке працює у конкурентному середовищі, така тенденція є сигналом до перегляду маркетингової політики та пошуку нових ринків збуту.

Поточні витрати та собівартість. Зменшення витрат (-3,45%) та собівартості (-3,50%) є позитивним моментом, адже компанія зберігає контроль

над витратами. Однак зменшення паралельне із падінням доходу вказує не стільки на ефективність, скільки на загальне скорочення обсягів виробництва.

Динаміка чистого прибутку підприємства за період 2020–2024 років характеризується помірним, але нерівномірним зростанням, що свідчить про вплив як внутрішніх операційних рішень, так і зовнішніх ринкових чинників.

На початку періоду значення чистого прибутку були відносно невисокими, однак уже у 2022 році показник різко зріс, досягнувши понад 3000 тис. грн, що може бути результатом успішної реалізації продукції, оптимізації витрат або відновлення попиту. У наступні роки приріст уповільнився, але рівень прибутку залишився стабільно високим, що засвідчує зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Застосована квадратична модель (рис 2.3) адекватно описує наявний тренд ($R^2 = 0,8797$), враховуючи як різкі зміни, так і поступове вирівнювання показника в останні роки:

$$y = -73,5x^2 + 829,5x + 1037,2$$

Отриманий прогноз на 2025 рік становить приблизно 3 368 тис. грн., що узгоджується з тенденцією помірного росту та свідчить про відсутність різких коливань у найближчій перспективі. Така динаміка демонструє стабілізацію фінансових результатів та адаптацію підприємства до ринкових умов.

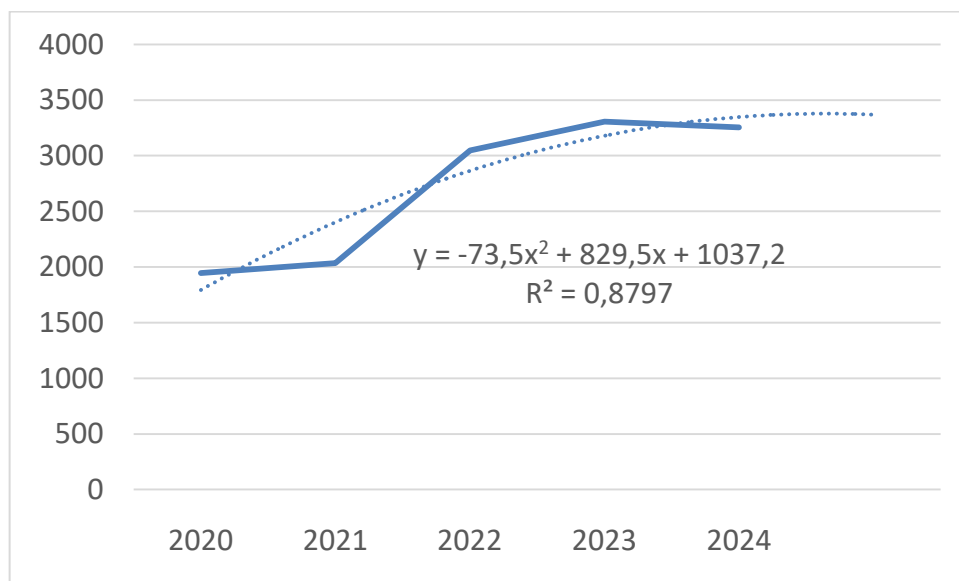


Рис. 2.3. Прогнозування чистого прибутку (збитку) на основі квадратичної функції

Зростання чистого прибутку позитивно впливає на інвестиційні можливості підприємства, рівень його ліквідності та потенціал розвитку. Водночас деяке вирівнювання кривої прогнозу свідчить про наближення до точки стабільного, але не вибухового зростання, що характерно для зрілого етапу розвитку підприємства. Загалом прогнозована тенденція свідчить про ефективну діяльність підприємства та можливості подальшого укріплення фінансових результатів за умови збереження нинішньої стратегії управління витратами та доходами.

Фондоозброєність одного середньооблікового працівника демонструє стабільне зростання протягом 2020–2024 років, що свідчить про послідовне підвищення забезпеченості персоналу основними засобами. Початковий рівень близько 570 тис. грн/особу у 2020 році поступово підвищувався та впродовж наступних років сягнув понад 640 тис. грн/особу, що свідчить про активне оновлення виробничої бази. Логарифмічна модель із високим коефіцієнтом детермінації ($R^2=0,9213$) підтверджує наявність сталого зростаючого тренду без значних коливань:

$$y = 42,32 \ln(x) + 571,48$$

Отриманий прогноз на 2025 рік — приблизно 647 тис. грн/особу — свідчить про подальше покращення техніко-технологічного забезпечення працівників. Таке зростання є позитивною ознакою, оскільки воно підвищує продуктивність праці, сприяє ефективнішому використанню ресурсів та може зменшувати експлуатаційні витрати. Підвищення фондоозброєності у більшості випадків корелює з впровадженням сучасного обладнання та автоматизацією виробничих процесів.

Водночас характер логарифмічної кривої свідчить про поступове уповільнення темпів зростання, що є типовим для підприємств, які наближаються до оптимального рівня технологічного забезпечення. Незважаючи на це, загальна тенденція залишається стійко позитивною, вказуючи на зважену інвестиційну політику підприємства. Підвищення

фондоозброєності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг на ринку.

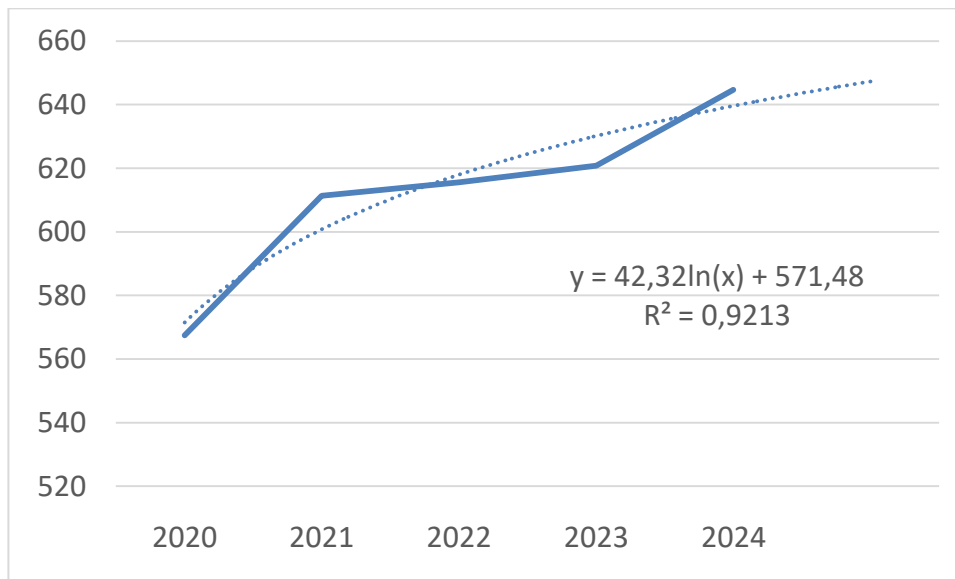


Рис. 2.4. Прогнозування фондоозброєності 1 середньооблікового працівника на основі логарифмічної моделі

Кадрові показники свідчать про чисельність персоналу, котра зросла (+1,9%), але продуктивність праці знизилася на 5,28%. Це означає, що додаткові працівники не принесли пропорційного зростання виробітку. Натомість фонд оплати праці зріс майже на 37,5%, що свідчить про покращення мотиваційної політики, але водночас створює тиск на собівартість.

Середньорічна зарплата одного працівника зросла на 34,9%. Це зміцнює соціальний імідж компанії й може підвищити лояльність кадрів, що позитивно для конкурентного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 6,72%, а фондоозброєність – на 4,73%, що свідчить про поступову модернізацію виробничої бази. Проте фондівіддача знизилася на 9,56% – це тривожний сигнал: на кожну гривню вкладених у засоби доходу генерується менше.

Рентабельність активів знизилась з 3,22% до 2,74%, а загальна рентабельність діяльності впала з 1,49% до 1,42%. Це вказує на послаблення фінансової результативності та зменшення ефективності бізнес-моделі.

ТЗОВ «Тандем» нині демонструє середній рівень конкурентного потенціалу, проте спостерігається тенденція до поступового зниження його стійкості. Попри активні інвестиції у розвиток персоналу та оновлення матеріально-технічної бази, очікуваний ефект у вигляді зростання продуктивності, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку поки що не проявляється у повній мірі. Найбільший виклик для компанії полягає у ризику падіння ефективності використання наявних ресурсів, що може негативно позначитися на фінансових результатах і конкурентних перевагах.

Для посилення своїх ринкових позицій підприємству доцільно комплексно реалізувати низку заходів: активізувати маркетингову діяльність і вдосконалити систему збуту, аби збільшити охоплення клієнтської бази та підвищити впізнаваність бренду; провести оптимізацію структури витрат з акцентом на зменшення непродуктивних витрат і підвищення операційної ефективності; стимулювати продуктивність праці шляхом автоматизації ключових процесів, цифровізації бізнес-процедур і системного підвищення кваліфікації персоналу. Важливим напрямом також є покращення ефективності використання основних засобів через їх модернізацію, оновлення та підвищення інтенсивності застосування. Таким чином, збалансоване поєднання цих кроків дозволить ТЗОВ «Тандем» не лише зберегти, але й примножити свій конкурентний потенціал, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю продукції ТЗОВ “Тандем”

Управління конкурентоспроможністю продукції ТЗОВ “Тандем” доцільно розглядати як багаторівневу, логічно впорядковану та системно інтегровану послідовність взаємопов’язаних етапів, кожен з яких забезпечує спрямований вплив на якість товарів, їхню ринкову привабливість і здатність відповідати зростаючим вимогам та очікуванням споживачів. Такий алгоритм фактично виступає «дорожньою картою», що задає чіткі орієнтири для управлінських

рішень, дозволяє підприємству мінімізувати ризики, передбачати тенденції й своєчасно адаптуватися як до динамічних змін зовнішнього середовища, так і до внутрішніх викликів організаційного розвитку.

Першим етапом виступає діагностика конкурентного середовища, яка не обмежується лише фіксацією існуючих ринкових умов чи констатацією поточних тенденцій. Вона передбачає проведення комплексного стратегічного аналізу з урахуванням довгострокових перспектив розвитку галузі, трансформації поведінкових моделей споживачів, змін у структурі попиту, а також впливу макроекономічних, політичних та соціальних факторів. На цьому етапі формується ґрунтовне уявлення про конкурентне поле: ідентифікуються ключові гравці, їхні бізнес-моделі та маркетингові стратегії, визначаються сильні й слабкі сторони конкурентів, окреслюються потенційні загрози й можливості для підприємства. Результатом діагностики є створення цілісної інформаційно-аналітичної бази, яка слугує відправною точкою для ухвалення обґрунтованих і стратегічно зважених управлінських рішень.

Конкурентне середовище у сфері квіткового та рослинного бізнесу є багаторівневим і динамічним, адже поєднує локальних виробників, міжнародних постачальників та широкий спектр роздрібних і корпоративних клієнтів. Для ТзОВ «Тандем» доцільно виділити кілька основних конкурентних сегментів:

1. Локальні виробники та розсадники (Західна Україна). Основними конкурентами виступають інші фермерські господарства й тепличні комплекси, що спеціалізуються на вирощуванні декоративних рослин і квітів. Конкуренція з ними полягає переважно у боротьбі за оптових клієнтів – флористичні майстерні, спеціалізовані магазини, садові центри та мережі супермаркетів. Важливими чинниками конкурентоспроможності у цьому сегменті є якість посадкового матеріалу, асортимент, гнучкість у постачанні та довгострокові партнерські відносини.

2. Імпортери зрізаних квітів (Нідерланди, Еквадор, Кенія тощо). На ринку зрізаних квітів значну роль відіграють імпортні постачальники, які

завдяки масштабам виробництва та розвинутій логістиці пропонують широкий асортимент та конкурентні ціни. Найбільша конкуренція спостерігається у пікові сезони попиту (8 березня, День святого Валентина, весняні та літні весілля). У цей період імпорتنі квіти створюють суттєвий тиск на місцевих виробників, адже здатні пропонувати екзотичні та рідкісні сорти, які складно виростити в українських умовах.

Цей сегмент демонструє стрімке зростання завдяки розвитку електронної комерції. Онлайн-платформи активно конкурують у роздрібному каналі, орієнтуючись на зручність сервісу, швидку доставку та додаткові послуги (декорування, святкові набори, персоналізація замовлень). Вони одночасно є і клієнтами, і конкурентами, оскільки закупають продукцію як у місцевих виробників, так і в імпортерів, формуючи власні бренди та лояльність аудиторії.

Дослідження виробничо-господарського профілю провідних конкурентів ТзОВ «Тандем» та систематизація отриманої інформації доцільно здійснювати у вигляді зведеної таблиці 2.3. Такий підхід забезпечує не лише структуроване відображення ключових характеристик суперників на ринку, а й створює можливість для глибшого порівняльного аналізу. Використання таблиці дозволяє чітко окреслити фактори, які визначають успіх конкурентів, і на цій основі виокремити ті параметри, що стануть критичними для зміцнення ринкових позицій самого підприємства. Особливу цінність має оцінювання за п'ятибальною шкалою, адже воно дає змогу не лише кількісно порівняти рівень конкурентоспроможності, а й окреслити пріоритетні напрями розвитку, які у перспективі забезпечать ТзОВ «Тандем» стійке зростання, підвищення ефективності діяльності та процвітання на ринку.

Таблиця 2.3

Порівняльні характеристики основних факторів конкурентоспроможності фірм - конкурентів ТзОВ «Тандем» (за 5-ти бальною шкалою)

Групи показників	ТзОВ «Плантпол- Україна»	ТзОВ «Тандем»	ТзОВ «Фрезія»	ТзОВ «Камелія»	ТзОВ «Асканія- Флора»
------------------	--------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-----------------------------

1. Ринок					
1.1. Розмір ринку	5	4	4	4	3
1.2. Ступінь входження в ринок	4	5	3	4	4
1.3. Ринковий попит	4	4	4	4	3
1.4. Ринкова диверсифікація	5	5	4	4	4
2. Продукція					
2.1. Освоєння товару	4	4	4	4	3
2.2. Життєвий цикл	5	4	4	4	3
2.3. Конкуренція товару	5	5	4	4	4
2.4. Асортимент	5	5	4	4	3
3. Ціни	5	5	4	4	4
3.1. Нові товари	5	5	4	4	4
3.2. Постійні товари	5	5	4	4	3
4. Організація збуту і розподілу					
4.1. Структура каналів збуту	5	4	3	4	3
4.2. Розміри каналів збуту	5	4	4	4	3
4.3. Розвиток збутової мережі	5	4	4	5	3
4.4. Контроль за каналами збуту	5	4	4	4	3
5. Просування товарів					
5.1. Рекламна діяльність	5	4	3	3	3
5.2. Збутові служби	5	4	3	3	3
5.3. Сприяння збутових організаціям	5	4	3	4	3

Аналіз показників таблиці 2.3. доводить, що лідером ринку є ТзОВ «Плантпол-Україна» - 4,8 бали, яке має найвищі показники практично в усіх напрямках (особливо ринок, асортимент, збут і просування). ТзОВ «Тандем» посідає друге місце, демонструючи сильні позиції у входженні на ринок, диверсифікації та асортименті, але дещо поступається лідеру за організацією

збуту й просуванням – 4,5 бали. “Камелія” займає середню позицію, зосереджуючись на збутовій мережі, але має нижчі показники в просуванні товарів – 4 бали. “Фрезія” відстає за більшістю факторів, зокрема через слабкі канали збуту та рекламну діяльність – 3, 8 бали. “Асканія-Флора” має найнижчі оцінки, що свідчить про обмежену конкурентоспроможність і вузькі можливості розвитку – 3.3. бали.

Основними факторами конкуренції на ринку флористики є:

1. Якість сортів і стабільність постачання. Ключову роль відіграють характеристики рослин: рівень цвітіння, насиченість кольору, стійкість до хвороб, а також тривалість життя зрізаної квітки. Для покупця важливо отримати продукцію, яка зберігає декоративність протягом тривалого часу, адже це напряду впливає на лояльність споживачів.

2. Асортимент і унікальні сорти. Широкий вибір, наявність ексклюзивних сортів троянд або власних селекційних ліній формує додаткову конкурентну перевагу. В умовах насиченого ринку саме рідкісні чи новітні сорти здатні привернути увагу гуртових і роздрібних покупців, а також зміцнити імідж бренду.

3. Цінова політика та собівартість виробництва. Енерговитрати, добрива, технології вирощування та витрати на робочу силу визначають кінцеву ціну продукції. Компанії, яким вдається оптимізувати собівартість без втрати якості, отримують більше можливостей для розширення ринкової частки.

4. Логістика та зберігання. Для зрізаних квітів надзвичайно важливим є холодовий ланцюг — від моменту зрізу до доставки кінцевому покупцеві. Відпрацьована система транспортування, сучасні холодильні установки та грамотне пакування дозволяють зберегти свіжість продукції й мінімізувати втрати.

5. Канали збуту та комунікація з клієнтами. Конкуренція відбувається не лише за рахунок якості товару, а й за допомогою різноманітності каналів продажу. Сюди входять власна дистриб’юторська мережа, співпраця з оптовими та роздрібними покупцями, укладання B2B-контрактів, а також

активна присутність у сфері онлайн-продажів. Для ТзОВ «Тандем» важливою перевагою є наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі по Україні, що забезпечує швидке охоплення ринку та формування стабільної клієнтської бази.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентного становища ТОВ «Тандем» за якісними показниками бальним методом (10-бальна шкала)

№	Фактори конкурентоспроможності	ТзОВ «Плантпол-Україна»	ТзОВ «Тандем»	ТзОВ «Фрезія»	ТзОВ «Камелія»	ТзОВ «Асканія-Флора»
1.	Якість товару	9	9	8	7	6
2.	Якість обслуговування	9	8	7	6	6
3.	Асортимент товару	9	9	8	7	5
4.	Просування товару	9	9	7	6	6
5.	Репутація і впізнаваність на ринку	9	9	8	7	5
6.	Цінова політика	10	9	8	7	6
7.	Кваліфікація персоналу	8	8	7	7	5
8.	Задоволеність персоналу роботою	9	9	8	7	6
9.	Рекламна активність	9	8	7	6	6
10.	Унікальність пропозиції	9	9	8	7	6
	Разом	90	87	76	67	57

Отже, проведений аналіз якісних показників конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що на ринку чітко виділяються два основних лідери – ТзОВ «Плантпол-Україна» та ТзОВ «Тандем». Високі оцінки цих компаній підтверджують їхню здатність формувати конкурентні переваги та ефективно утримувати сильні позиції у своєму сегменті.

Для ТзОВ «Тандем» простежуються вагомі перспективи закріпитися у статусі беззаперечного лідера. Однак для цього підприємству необхідно активізувати маркетингову діяльність, зокрема розширити канали просування продукції, зміцнити бренд та підвищити впізнаваність серед ключових клієнтів. Важливим чинником також є вдосконалення системи управління персоналом, адже саме професійність і мотивація працівників визначають стабільність розвитку та якість сервісу.

ТзОВ «Фрезія» демонструє середні результати, що свідчить про її відносну стабільність на ринку. Водночас відсутність яскраво виражених конкурентних переваг не дозволяє компанії швидко піднятися на рівень лідерів, тож для збереження позицій їй варто інвестувати у вдосконалення асортименту та підвищення якості продукції.

ТзОВ «Камелія» та ТзОВ «Асканія-Флора» опинилися в зоні стратегічного ризику, оскільки їхні конкурентні позиції є значно слабшими у порівнянні з основними гравцями ринку. Це вимагає від компаній термінових дій щодо оптимізації витрат, оновлення виробничих процесів та пошуку нових ринкових ніш, інакше вони можуть втратити навіть наявні частки ринку.

Таким чином, ринкова ситуація демонструє наявність чіткої поляризації: два підприємства з вираженим лідерським потенціалом, один відносно стабільний гравець середнього рівня та дві компанії з високими ризиками, які потребують перегляду своєї конкурентної стратегії.

Другим етапом є оцінка власної конкурентоспроможності продукції ТзОВ «Тандем». Її головна мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з провідними конкурентами. Для цього застосовуються інструменти стратегічного та маркетингового аналізу: методи порівняльного аналізу, матричні моделі (BCG, GE/McKinsey), інтегральні показники конкурентоспроможності, SWOT- та PEST-аналіз. Особливу увагу приділяють вивченню ключових детермінантів: якості продукції, рівня її інноваційності та технологічності, цінової політики, сервісного супроводу, доступності для споживачів та впізнаваності бренду на ринку. Важливим

аспектом є також оцінка ефективності маркетингових комунікацій та лояльності цільової аудиторії. Завдяки цьому етапу підприємство отримує можливість не лише окреслити свій поточний стан у конкурентному середовищі, а й сформулювати стратегічне бачення майбутнього розвитку, визначити напрями підвищення власних конкурентних переваг та розробити механізми їх практичної реалізації.

SWOT-аналіз виступає одним із ключових інструментів дослідження поточного стану підприємства, адже він дає можливість системно виявити та оцінити чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. В умовах жорсткої конкуренції на ринку квіткової продукції використання цього методу стає особливо актуальним, оскільки дозволяє не лише об'єктивно визначити переваги та недоліки діяльності компанії, а й побачити потенційні можливості для розвитку та загрози з боку конкурентів чи зовнішніх факторів. Саме тому для ТзОВ «Тандем» проведення SWOT-аналізу є важливим кроком у формуванні стратегії подальшого розвитку. Узагальнені результати дослідження відображені у матриці SWOT-аналізу, наведеної у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT - аналіз ТОВ «Тандем»

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
Внутрішнє середовище	<i>Сильні сторони (Strengths)</i> —висока якість продукції, що відповідає очікуванням споживачів; —налагоджена система консультування та швидкого обслуговування клієнтів; —різноманітний та широкий асортимент квітів і рослин;	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i> —відсутність продуманої рекламної стратегії; —менша частка ринку у порівнянні з провідними конкурентами; —недостатній рівень підготовки персоналу; —обмежений вибір екзотичних рослин.

	–сучасний вебсайт із зручним пошуком і привабливим дизайном; –вигідне та доступне розташування торгових точок	
Зовнішнє середовище	<i>Можливості (Opportunities)</i> –зростання впізнаваності бренду та підвищення його популярності серед споживачів; –можливе зниження податкового навантаження; –ослаблення позицій основних конкурентів на ринку.	<i>Загрози (Threats)</i> –високий рівень конкуренції у галузі; –скорочення платоспроможного попиту серед ключових клієнтів; –ризики, пов’язані зі зростанням інфляції та відсоткових ставок.

На основі виявлених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для ТзОВ «Тандем» було сформовано матрицю можливих управлінських рішень за результатами SWOT-аналізу. Проведений аналіз дав змогу визначити ключові можливості та загрози, а також розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

Серед виявлених можливостей першочергової уваги заслуговує коригування стратегії розвитку маркетингу, зокрема удосконалення рекламної політики. Реклама виступає важливим інструментом комунікації зі споживачем і забезпечує ефективне формування позитивного іміджу компанії на ринку.

Узагальнення результатів аналізу дозволило виокремити основні напрями розвитку ТзОВ «Тандем»:

— впровадження нових товарів та розширення асортименту для послаблення позицій найближчих конкурентів;

- підвищення впізнаваності бренду шляхом демонстрації рекламних роликів на міських медіатабло, активного розвитку онлайн-платформ і стимулювання відгуків незалежних споживачів;
- підвищення професійного рівня персоналу через навчальні програми на кшталт «Технології продажів», що сприятиме підвищенню якості обслуговування та привабливості магазинів;
- розширення товарної пропозиції екзотичними декоративними рослинами, що дозволить залучити нові сегменти клієнтів;
- посилення зацікавленості споживачів через удосконалення системи консультування та запровадження додаткових сервісів;
- активне застосування програм лояльності для постійних покупців, спрямованих на формування довгострокових відносин із клієнтами.

Отже, результати SWOT-аналізу засвідчили, що ТзОВ «Тандем» поступається основним конкурентам за параметрами просування продукції. Це знижує рівень репутації та впізнаваності компанії на ринку, що, своєю чергою, негативно позначається на її фінансових результатах. Одним із перспективних напрямів посилення конкурентних позицій є реалізація ефективної та комплексної рекламної політики, здатної забезпечити зростання довіри споживачів і підвищення частки ринку.

Третій етап передбачає розробку стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій ТзОВ «Тандем». До ключових векторів розвитку можна віднести вдосконалення системи управління якістю продукції, що забезпечить стабільність показників та підвищить довіру споживачів. Важливим завданням є оптимізація асортиментної політики: підприємство повинно гнучко реагувати на зміну попиту, пропонувати як традиційні, так і нові, інноваційні сорти квітів та рослин, орієнтуючись на індивідуальні потреби клієнтів та сучасні тренди флористичного ринку.

Активізація інноваційної діяльності має включати впровадження сучасних технологій вирощування та зберігання продукції, використання

екологічно чистих матеріалів, автоматизацію виробничих процесів. Це дозволить скоротити витрати, підвищити продуктивність та сформувати додаткові конкурентні переваги. Особливої уваги заслуговує розвиток бренду «Тандем», адже сильний імідж та впізнаваність торгової марки створюють передумови для формування лояльності споживачів і зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим чинником є також підвищення рівня сервісного обслуговування – від швидкої доставки та гнучкої системи знижок до індивідуального консультування клієнтів.

У цьому контексті особливого значення набуває маркетинговий інструментарій, який забезпечує ефективне позиціонування продукції «Тандем» відповідно до актуальних ринкових запитів. Це охоплює не лише використання класичних каналів просування (реклама, PR, участь у виставках), але й активну цифрову комунікацію – розширення можливостей корпоративного веб-сайту, розвиток онлайн-продажів, просування у соціальних мережах.

Таким чином, алгоритм управління конкурентоспроможністю продукції ТЗОВ «Тандем» є комплексною, інтегрованою системою дій, спрямованих на формування і підтримку стійких конкурентних переваг. Він ґрунтується на гармонійному поєднанні аналітичних, стратегічних, організаційних та контрольних інструментів, що забезпечує здатність підприємства не лише адаптуватися до викликів ринку, а й випереджати конкурентів, формуючи власні стандарти якості та сервісу.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЗОВ «ТАНДЕМ»

3.1. Впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю у торговельному підприємстві

У сучасних умовах динамічних трансформацій економіки особливої актуальності набуває перехід підприємств до стратегічного типу управління. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на короткострокові цілі та вирішення тактичних завдань, уже не забезпечують належної стійкості бізнесу та не дозволяють ефективно реагувати на виклики глобалізованого ринку. Зростання значення стратегічного менеджменту в діяльності більшості українських компаній пояснюється низкою чинників: нестабільністю ринкових процесів, посиленням конкурентного тиску, пришвидшенням інноваційних циклів та підвищенням вимог споживачів до якості продукції й рівня обслуговування. Окрім того, суттєво зростає роль цифрових технологій, які змінюють логіку бізнес-моделей і примушують підприємства інтегрувати нові методи управління у свою практику [49, с. 276].

За таких обставин ключовою ланкою системи стратегічного управління ТзОВ «Тандем» є розробка та впровадження конкурентної стратегії, яка забезпечує формування довгострокових переваг, зміцнення позицій підприємства у своїй галузі та підвищення його адаптивності. Конкурентна стратегія виступає інструментом вибору напрямку розвитку, що дозволяє визначити механізми взаємодії з конкурентами, сформулювати привабливу ринкову пропозицію та створити умови для зростання рентабельності.

Сутність конкурентної стратегії полягає у визначенні чітких орієнтирів: яким чином компанія буде вести конкурентну боротьбу, яких цілей прагне досягти та які ресурси, інструменти і дії необхідні для їх реалізації. Вона задає певні рамки, що дозволяють підприємству вчасно виявляти трансформаційні зміни у внутрішньому середовищі, прогнозувати розвиток зовнішніх тенденцій та відповідно коригувати потреби у ресурсному забезпеченні. У цьому сенсі

стратегія виступає не лише документом чи планом дій, а своєрідним інструментом прогнозування та управління майбутнім, адже ґрунтується на системному аналізі можливостей розвитку підприємства в умовах впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Особливе місце серед стратегічних підходів займає наступальна стратегія, характерна для підприємств із підприємницьким типом мислення та високою готовністю до ризику. Її реалізація передбачає впровадження нових товарів, послуг чи технологій, що створюють унікальні конкурентні переваги. Такі переваги формуються завдяки раціональному використанню матеріальних, фінансових і людських ресурсів, ефективному управлінню функціональними сферами діяльності, інноваційній активності та постійній орієнтації на актуальні й майбутні потреби споживачів [41, с. 36].

Конкурентні переваги ТзОВ «Тандем» можуть проявлятися у двох вимірах. По-перше, у площині споживчої цінності: інноваційність, функціональні параметри продукції, унікальні сервісні послуги, диференціація та персоналізація пропозицій. По-друге, у сфері створення доданої вартості: зниження собівартості завдяки економії ресурсів, оптимізації виробничих процесів, цифровізації операційної діяльності, підвищенню рівня спеціалізації та концентрації виробництва. Таким чином, підприємство отримує можливість одночасно забезпечувати високу якість для споживачів і підвищувати власну ефективність.

Формування конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем» неможливе без використання комплексу сучасних аналітичних інструментів. Серед них – аналіз інтенсивності конкурентної боротьби, оцінка ринкової частки та темпів її приросту, дослідження стратегічного потенціалу підприємства, SWOT-аналіз, сегментація та цільове позиціонування, матриця «Продукт–ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – конкурентні переваги», а також інструменти стратегічного контролінгу та бенчмаркінгу. Сукупність цих методів формує цілісний механізм управління конкурентоспроможністю, що задає стратегічний вектор розвитку підприємства, дозволяє враховувати вплив як внутрішніх, так і

зовнішніх факторів, а також забезпечує баланс між інноваційністю та стабільністю діяльності.

У центрі цього механізму перебуває концептуальна основа планування, що виступає своєрідним інтегруючим ядром, здатним поєднувати ринкові орієнтири та ресурсні можливості підприємства. Вона не лише координує окремі управлінські процеси, а й формує загальну логіку розвитку, спрямовуючи діяльність організації на підвищення довгострокової ефективності, реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей. Така основа враховує багатфакторність сучасного бізнес-середовища: динаміку та специфіку ринку, інноваційні тенденції у сфері технологій, потребу в розширенні ділових зв'язків і партнерств. Завдяки цьому створюється міцна платформа, яка забезпечує підприємству стійкість, гнучкість та адаптивність у жорстких умовах конкурентної боротьби.

Процес формування конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем» постає як системний і багаторівневий механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані й функціонують у єдиному стратегічному просторі. Це означає, що кожне управлінське рішення – від аналізу зовнішнього середовища до вибору конкретних інструментів реалізації – впливає на кінцевий результат і має узгоджуватися із загальною логікою розвитку підприємства. Системність підходу дозволяє гармонійно поєднувати тактичні кроки з довгостроковими пріоритетами, забезпечуючи не лише конкурентоспроможність, а й стабільний поступальний розвиток організації на перспективу. Важливою складовою цього процесу виступають принципи стратегічного управління, котрі варто впроваджувати:

- цілеспрямованість – орієнтація на конкретні завдання та результати;
- системність – урахування ієрархії та взаємозалежності між усіма складовими;
- ресурсні обмеження – раціональне використання наявних можливостей;
- комплексність – охоплення усіх сфер діяльності підприємства;
- альтернативність – вибір оптимального варіанта з кількох можливих;

- оптимальність – досягнення максимальної ефективності за наявних умов;
- послідовність – логічна етапність дій з урахуванням часу;
- керованість – узгодженість впливу управлінської системи на виконавчу;
- гнучкість – здатність оперативно адаптуватися до змін середовища.

Тому, конкурентна стратегія виступає не лише як набір інструментів чи заходів, а як цілісна концепція розвитку підприємства, що поєднує управлінські, ресурсні та ринкові підходи, забезпечуючи стійкі позиції на ринку та довготривалі конкурентні переваги.

Ефективність реалізації конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем» безпосередньо визначається рівнем, збалансованістю та раціональністю використання ресурсного забезпечення, до складу якого входять фінансові, кадрові й матеріально-технічні ресурси. Саме наявність достатнього ресурсного потенціалу постає базовим стратегічним пріоритетом, адже він виконує роль міцного фундаменту, на якому вибудовується система управління підприємством, формується його довгострокова політика та реалізуються ключові управлінські функції. Ресурсна база не лише визначає стартові можливості підприємства, а й обумовлює його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, протистояти конкурентному тиску та забезпечувати стійкість позицій на ринку. У цьому контексті ресурсне забезпечення варто розглядати не як допоміжний чи другорядний елемент, а як критичний перехідний етап, який відкриває можливість для побудови цілісної та ефективної конкурентної стратегії, що базується на інноваційній моделі розвитку конкурентоспроможності.

Важливим є те, що цей стратегічний пріоритет має універсальний характер і зберігає актуальність як на рівні окремих підприємств — від малих і середніх до великих корпорацій, — так і в масштабі підприємницьких об'єднань, кластерів чи цілих галузей. В умовах сучасного бізнес-середовища особливого значення набуває інтеграція принципів ресурсно-інноваційного розвитку. Йдеться не лише про досягнення високої ефективності у використанні наявних ресурсів шляхом оптимізації витрат чи їх мінімізації, а й

про необхідність врахування ширшого соціального та суспільно-економічного контексту. Це означає орієнтацію підприємств на дотримання екологічних стандартів, запровадження природоохоронних програм, створення безпечних і комфортних умов праці, а також формування високого рівня соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Тобто, ресурсне забезпечення виступає не лише матеріальною основою конкурентної стратегії, але й важливим інструментом її гармонійного поєднання з інноваціями, соціальними очікуваннями та екологічними викликами. Саме такий підхід дозволяє підприємствам формувати не короткострокові переваги, а довгострокові конкурентні позиції, які забезпечують сталість і довгострокову стабільність, підвищення репутаційного капіталу підприємства та зміцнення його позицій на ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрямки формування конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем»

Виробничо-економічні	Соціально-економічні
– професійний рівень і компетентність персоналу; – інноваційний потенціал виробничих процесів; – ступінь технічного та технологічного оснащення; – динаміка і структура виробничих витрат; – зміни у показниках якості продукції.	– система оплати праці; – умови праці та організаційні форми виробничої діяльності; – рівень екологічної збалансованості виробництва; – витрати на оплату праці та соціальний розвиток колективу; – розвиток інфраструктури виробництва й системи зберігання продукції.
Критерії реалізації конкурентних переваг підприємством	
– безперервне підвищення кваліфікації працівників; – підготовка молодих спеціалістів за рахунок підприємства як майбутнього роботодавця; – оновлення та модернізація матеріально-технічної бази; – реалізація інноваційної технічної політики та впровадження нових	

технологій;

– розвиток сучасної соціальної та виробничо-господарської інфраструктури;

– використання прогресивних сортів квітів.

Ресурсно-інноваційний вектор розвитку підприємств виступає фундаментальною основою збереження життєздатності та безперервності виробничого циклу. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні пріоритетності впровадження сучасних технологій, необхідності забезпечення високого рівня професійної підготовки персоналу та безперервному підвищенні якості кадрового потенціалу. Такий підхід формує не лише внутрішню стабільність виробничої системи, але й закладає підґрунтя для її динамічної адаптації до змін зовнішнього середовища.

У функціональному вимірі цей вектор проявляється через інтенсифікацію процесів виробництва продукції та продовольства, що виступає стратегічною умовою для сталого економічного зростання, підвищення рівня продовольчої безпеки держави та посилення конкурентних позицій на глобальних ринках. Водночас інтенсифікація не може зводитися лише до збільшення кількісних показників виробництва. Вона можлива виключно за умови систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності, яка охоплює модернізацію технологічного парку, цифровізацію виробничих процесів, використання біотехнологій, розвиток «зелених» рішень та раціональне ресурсозбереження. Не менш важливим є і постійний розвиток персоналу, формування корпоративної культури інновацій, що стимулює ініціативність та креативність працівників.

Відповідно, сучасний підприємець має бути не лише організатором виробничого процесу, а й активним носієм стратегічного мислення. Це вимагає від нього високої мотивації, готовності до додаткових витрат на навчання та інновації, гнучкості у використанні ресурсів, а також креативного підходу до визначення масштабів і напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Лише за таких умов ресурсно-інноваційний вектор розвитку

може стати реальним каталізатором довгострокового успіху. Розглядаючи більш детально рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем» у площині ресурсно-інноваційного забезпечення, слід підкреслити, що досягнення економічного зростання, збільшення обсягів виробництва та, особливо, зростання додаткових доходів неможливі без ефективного та якісного використання основних ресурсів (насамперед землі), упровадження передових технологій та адаптації кращих світових інноваційних практик.

Отже, як на державному рівні, так і на рівні ТзОВ «Тандем» актуалізується завдання розробки цілісного комплексу організаційно-економічних заходів і стратегічних напрямів, які здатні забезпечити формування сприятливого середовища для розвитку ресурсно-інноваційного забезпечення. Таке середовище повинно ґрунтуватися на принципах системності, взаємоузгодженості інтересів суб'єктів господарювання та стратегічної орієнтації на довгострокову перспективу. У цьому контексті особливої ваги набуває ефективна та цілеспрямована дифузія інновацій, адже вона не лише сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку, а й формує підґрунтя для стабільності й відтворюваності окремих етапів життєвого циклу квітів.

Водночас інноваційні процеси враховують як структурні особливості галузі, так і масштаби стратегічного потенціалу підприємств, визначаючи критичні фактори їхнього успіху та окреслюючи можливості для диверсифікації виробничої діяльності. Паралельно з цим, реалізація послідовної інноваційної політики створює умови для своєчасної ідентифікації слабких місць у внутрішньому середовищі ресурсно-інноваційного забезпечення, що дає можливість здійснювати їх коригування відповідно до критеріїв вагомості конкурентних переваг. Це, у свою чергу, значно підвищує перспективи ефективного функціонування підприємств, зокрема у сегменті квітового бізнесу, де високий рівень конкуренції та чутливість до змін ринкової кон'юнктури вимагають від виробників гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення розвитку.

Слід підкреслити, що одним із визначальних етапів у процесі формування конкурентної стратегії ТзОВ «Тандем» є саме її вибір. Це підтверджується тим фактом, що підприємство майже ніколи не обмежується єдиним стратегічним напрямом, а змушене розглядати альтернативи. Тому для обґрунтованого стратегічного вибору необхідне використання системи чітких критеріїв оцінки конкурентних переваг, серед яких: унікальність, ситуативність, адекватність, інтенсивність, швидкість реалізації та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Лише за наявності таких критеріїв стає можливим виявлення, зіставлення й аналітичне опрацювання різних стратегічних альтернатив за їхньою сукупною ефективністю.

Особливе значення має визначення пріоритетності заходів конкурентної стратегії у контексті вдосконалення організаційно-економічного середовища ресурсно-інноваційного забезпечення підприємств. Ці заходи не можуть бути реалізовані лише інерційно – вони потребують «поштовху» у вигляді якісно нових управлінських та соціально-економічних стимулів, що мають ґрунтуватися на концептуальних пріоритетах державного розвитку. Такий підхід формує цілісну систему функціональних механізмів впливу на підприємницьку діяльність в умовах ринкової економіки.

Виходячи з цього, вважаємо, що ключовими орієнтирами ефективної політики формування конкурентної стратегії підприємства квіtkового бізнесу ТзОВ «Тандем» мають стати:

- активна підтримка та, у певних напрямках, відродження вітчизняних квіtkових підприємств;
- залучення до квіtkового бізнесу молодих і висококваліфікованих фахівців;
- стимулювання розвитку капіталомістких виробництв, що здатні генерувати високу додану вартість;
- підвищення значущості спеціалізації виробництва;
- створення сприятливих організаційно-економічних умов для розвитку квіtkового бізнесу.

Таким чином, стратегічне конкурентне позиціонування ТзОВ «Тандем», що реалізується через послідовне впровадження обраної базової стратегії, передбачає використання комплексного аналітичного інструментарію, здатного враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники формування конкурентних переваг. Особливістю сучасного підходу є те, що вдосконалення конкурентних переваг повинно розглядатися як безперервний і циклічний процес, спрямований на трансформацію інновацій у якісний ресурс розвитку. Це дозволяє чіткіше визначати стратегічні пріоритети підприємства, серед яких головним виступає максимізація економії часу на кожному новому етапі реалізації механізму конкурентної стратегії. Водночас важливим є вміння підприємства своєчасно знаходити нові ринкові ніші, поглиблювати спеціалізацію та забезпечувати більш стійке й глибоке проникнення як на вже освоєні ринки, так і на нові сегменти, що забезпечує його довгострокову життєздатність і розвиток.

3.2. Маркетингове управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю

Маркетингове управління конкурентоспроможністю базується на взаємодії трьох ключових елементів: клієнта, продукту та стратегічного управління. Центральним принципом цього підходу є орієнтація на потреби споживача, адже саме він щодня оцінює діяльність підприємства і приймає рішення на користь того виробника, який здатен забезпечити найбільш вигідні умови задоволення його потреб. Реалізація управлінсько-маркетингових функцій – аналізу, планування, організації, контролю та мотивації діяльності – становить за Ф. Котлером основу маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства [21, с. 56]. Кожна з цих функцій є відносно самостійним напрямом роботи, який водночас інтегрується у єдиний процес, спрямований на досягнення поставлених цілей. Усі вони передбачають

чітко структуровані методи та інструменти, що забезпечують результативне виконання комплексу завдань.

Отже, щоб завоювати і зберегти прихильність клієнтів, ТзОВ «Тандем» необхідно зробити пріоритетними ті параметри, що визначають вибір споживача [2, с. 13]:

- широкий і структурований асортимент (з урахуванням правила Парето 80/20, коли більшу частину прибутку формує лише невелика група товарів);
- адекватний рівень цін у співвідношенні з якістю;
- висока якість продукції;
- професійність персоналу та культура обслуговування;
- ефективне розміщення товарів у торговельному просторі;
- дієва рекламна підтримка;
- сприятливий інтер'єр торгових точок тощо.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках підприємства опиняються перед складним завданням: з одного боку, вони мають швидко реагувати на зміну потреб споживачів, а з іншого — постійно працювати над підвищенням якості продукції та послуг. Саме якість, яка сприймається клієнтами не лише як технічна характеристика, а й як сукупність корисності, зручності та цінності, стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності. Вона забезпечує довіру споживачів, лояльність до бренду, стійкий попит та довготривалу перевагу на ринку.

Досягти таких результатів ТзОВ «Тандем» можливо лише за умови ефективного маркетингового управління, яке слід розглядати не як допоміжний інструмент просування, а як стратегічний механізм впливу на конкурентоспроможність. У практиці багатьох підприємств маркетинг досі зводиться до реклами чи збуту, що призводить до розриву між реальними очікуваннями клієнтів та управлінськими рішеннями. Це створює ризики інвестування у характеристики продукції, що не мають істотної цінності для споживача, тоді як дійсно значущі параметри залишаються поза увагою. У результаті компанії втрачають можливість зміцнити власні конкурентні позиції.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» передбачає системний підхід: дослідження ринку, аналіз мотивацій і поведінки споживачів, формування релевантних ціннісних пропозицій, адаптацію асортименту, вибір ефективних каналів збуту та сервісного супроводу. Усе це безпосередньо впливає на те, як клієнт сприймає якість і наскільки готовий залишатися лояльним до бренду. Водночас недостатня інтеграція маркетингових підходів у систему управління конкурентоспроможністю залишається однією з найгостріших проблем. Традиційні методи контролю якості вже не гарантують стійкого успіху без глибокого розуміння потреб цільової аудиторії. Лише синергія маркетингу, виробництва та стратегічного менеджменту дозволяє сформувати інноваційні рішення, створювати унікальні споживчі цінності та посилювати ринкову позицію підприємства.

Тобто, маркетингове управління виступає інтегрованим механізмом формування конкурентоспроможності, який поєднує стратегічне бачення, якісне управління та орієнтацію на клієнта. Чим тісніше узгоджені маркетингові інструменти з системою забезпечення якості, тим більш стабільними та виграшними є позиції підприємства на ринку, де головним джерелом розвитку виступає задоволений і лояльний споживач.

Конкурентоспроможність продукції є одним із ключових показників ефективності діяльності ТзОВ «Тандем» та визначається його здатністю не лише задовольняти існуючі потреби споживачів, а й формувати нові, пропонуючи товари з унікальними властивостями, високим рівнем інноваційності та оптимальним співвідношенням «ціна – якість». Вона залежить від цілого комплексу чинників: якості та різноманітності асортименту, гнучкості організаційних і комерційних умов співпраці, рівня сервісу, інноваційного потенціалу та технічної оснащеності виробництва. Важливу роль відіграють і нематеріальні аспекти – імідж підприємства, довіра до бренду та ступінь лояльності клієнтів.

У цих умовах стратегічне управління маркетингом постає як багатовимірний та динамічний процес, що передбачає безперервний аналіз

стану ринку, оцінку дій конкурентів, моніторинг змін у поведінці споживачів, а також системне вдосконалення продукції та розробку інноваційних способів її просування. Його головна мета полягає у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг та створенні передумов для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої мінливості зовнішнього середовища.

Діагностика стратегічного маркетингового управління виступає важливим інструментом контролю та коригування управлінських рішень. Вона являє собою систему комплексних досліджень, яка дає змогу визначити стратегічні цілі збутової діяльності, вибудувати ефективні шляхи їх досягнення, виявити проблемні аспекти та знайти оптимальні механізми їх вирішення. Такий аналіз має здійснюватися систематично, на всіх етапах реалізації управлінських функцій, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на нові виклики ринку й утримувати конкурентні позиції.

У процесі дослідження встановлено, що для комплексної кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільним є використання інтегральних індексних моделей, які дозволяють поєднати різноспрямовані фінансово-економічні показники в єдиний кількісний критерій. Ураховуючи структуру конкурентного потенціалу ТзОВ «Тандем» та наявну статистичну інформацію за 2022–2024 рр., запропоновано індексну модель, що базується на нормуванні ключових показників результативності діяльності підприємства (рентабельність, продуктивність праці, фондовіддача, оборотність оборотних засобів, середньорічна оплата праці). Це дозволяє кількісно порівнювати динаміку конкурентоспроможності підприємства за 2022–2024 рр. та використовувати отримані значення як базу для побудови трендових моделей прогнозування.

Для кожного року обчислено інтегральний показник конкурентоспроможності **К**, який є зваженою сумою нормованих приватних показників:

$$K_t = \sum_{j=1}^m w_j \cdot z_{jt}, \quad (3.1)$$

де

t – рік (2022, 2023, 2024),

j – номер показника,

w_j – ваги показників,

z_{jt} – нормоване значення j -го показника в році t в інтервалі $[0;1]$.

Нами було використано такі фактори конкурентного потенціалу ТзОВ «Тандем»:

1. Рентабельність продажів.
2. Норма прибутку.
3. Продуктивність праці.
4. Фондовіддача.
5. Оборотноість оборотних засобів.
6. Середньорічна оплата праці одного працівника.

Щоб всі показники були порівнянні, переводимо їх у безрозмірну форму $z_{jt} \in [0;1]$. Для **стимуляторів** (рентабельність, продуктивність, фондовіддача, оборотноість, зарплата):

$$z_{jt} = \frac{k_{jt} - k_j^{\min}}{k_j^{\max} - k_j^{\min}}$$

Поклавши $w_j = \frac{1}{n}$, отримаємо

$$K_t = \frac{1}{6} \cdot \sum_{j=1}^6 z_{jt}$$

Результати обчислення інтегрального індексу конкурентоспроможності подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.2

Інтегральний індекс конкурентоспроможності K_t

Рік	Інтегральний індекс K_t	Інтерпретація
2022	0.37	помірна конкурентоспроможність
2023	0.88	<i>дуже високі конкурентні позиції</i>

Рік	Інтегральний індекс K_t	Інтерпретація
2024	0.18	різке погіршення

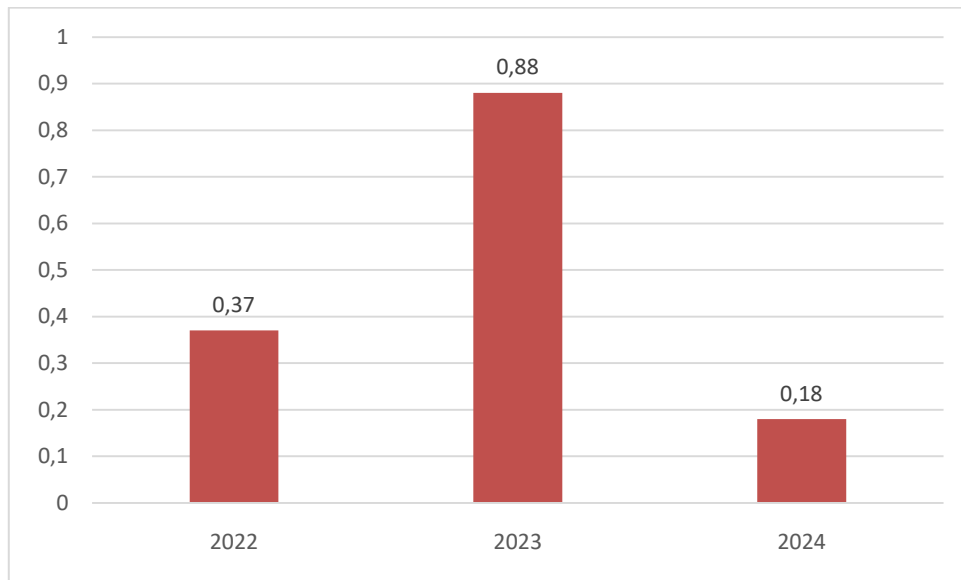


Рис. 3.1. Динаміка індексу конкурентоспроможності K_t ТзОВ «Тандем»

Діаграма підтверджує, що 2022 рік слугує відправною точкою, коли ТзОВ «Тандем» демонструвало стабільний, але не видатний рівень конкурентних позицій. Ситуація була контрольованою, без екстремальних ризиків чи переваг. У 2023 році відбулося різке, майже трикратне зростання показника (з 0.37 до 0.88). Це свідчить про значний успіх, реалізацію ефективної стратегії, захоплення ринку або появу сильної конкурентної переваги. Це був піковий рік за аналізований період. 2024 рік демонструє катастрофічне падіння показника. Значення 0.18 є найнижчим за весь період і значно нижчим, ніж навіть у 2022 році. Якісна оцінка "різке погіршення" підтверджує критичність ситуації. Це може бути результатом появи сильних конкурентів, зміни ринкових умов, внутрішніх проблем.

Маркетингова стратегія ТзОВ «Тандем» покликана створювати основу для формування бажаної конкурентної позиції упродовж визначеного періоду, а її ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін. Слід урахувати, що навіть найбільш успішний продукт з часом втрачає

свою привабливість через появу більш сучасних або технологічних рішень. У такій ситуації перед підприємством постає завдання не лише уповільнити спад попиту, але й відновити його за допомогою інструментів ремаркетингу.

Сутність ремаркетингу полягає у пошуку нових можливостей для оживлення ринку, оновленні асортименту, переорієнтації на нові цільові сегменти, підсиленні ціннісної пропозиції для споживачів. Його значення особливо зростає у періоди модернізації продукційної номенклатури, коли підприємство здатне презентувати ринку вдосконалений продукт, який має потенціал сформувати додатковий попит. Таким чином, грамотне використання ремаркетингових стратегій дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й забезпечувати розвиток підприємства на новому якісному рівні.

Маркетинговий потенціал ТЗОВ «Тандем» є невід'ємною складовою його загального економічного потенціалу. Його сутність визначається здатністю маркетингової системи забезпечувати стабільну конкурентоспроможність та сприятливу економічну й соціальну позицію продукції на ринку. Це досягається завдяки ефективному використанню комплексу маркетингових заходів у сферах вивчення попиту, формування товарної, цінової, комунікативної та збутової політики, а також шляхом якісної організації стратегічного планування.

Отже, запровадження ефективної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю стає одним із ключових завдань для сучасних українських підприємств. Маркетингова перевага в ринкових умовах означає, що певні властивості товарів або послуг компанії перевищують якісні чи цінові характеристики конкурентів. При цьому підприємства, орієнтовані на досягнення стійких ринкових позицій, повинні більшою мірою зосереджуватись на потребах споживача, ніж на власних виробничих чи фінансових інтересах.

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю ТЗОВ «Тандем» має ґрунтуватися на системному поєднанні знань, інструментів і механізмів маркетингової діяльності, які спрямовані на посилення конкурентних переваг і

завоювання максимальної частки ринку. Основна мета маркетингового управління полягає в цільовій орієнтації та комплексності, тобто інтеграції всіх функціональних підсистем у єдину скоординовану систему [40]. Використання базових принципів дозволяє підприємству забезпечити ефективну організацію стратегічного управління навіть в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Таблиця 3.2

Орієнтири удосконалення маркетингових рішень для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Тандем»

Напрямки підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	
Активне використання цифрових технологій	Орієнтація на потреби та інтереси споживача Прогнозування ринкового попиту Адекватна реакція на ринкові коливання
Розширення масштабів клієнтоорієнтованості	Активне навчання персоналу Система мотивації кадрів Включення персоналу в управлінський процес
Розвиток інструментів брендингу та репутаційного менеджменту	формування сильного бренду Забезпечення сталого зв'язку із клієнтом
Використання інноваційних управлінських моделей	Впровадження прогресивних управлінських моделей Інтеграція маркетингових елементів у всі бізнес-процеси
Інтеграція маркетингових стратегій у загальну стратегію	Взаємодія між структурними підрозділами Узгодженість рішень Результативність маркетингового управління
Систематичний моніторинг конкурентного середовища	Аналіз змін у стратегіях конкурентів Глибоке вивчення уподобань цільової аудиторії Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до сучасних викликів

Сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства дедалі більше спирається на системне впровадження цифрових технологій, які

забезпечують глибше розуміння поведінки споживачів, їхніх мотивацій та очікувань. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та інструментів прогнозової аналітики дозволяє не лише підвищити точність оцінки ринкових тенденцій, а й створювати сценарії розвитку подій, що дає можливість підприємству діяти на випередження та мінімізувати ризики. Оперативність прийняття управлінських рішень у поєднанні з цифровими інноваціями стає запорукою стабільності бізнесу в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Ключовим аспектом набуває розвиток клієнтоорієнтованої стратегії ТзОВ «Тандем», що передбачає не лише гнучке реагування на потреби покупців, але й формування довгострокових відносин, заснованих на довірі та високій якості сервісу. Для досягнення цього результату необхідне постійне навчання персоналу, підвищення їхньої кваліфікації, створення сприятливих умов для професійного зростання, а також використання систем мотивації, що стимулюють залученість співробітників у процес прийняття управлінських рішень. Таким чином, персонал виступає не лише виконавцем, а й активним учасником формування конкурентних переваг.

Окреме значення має формування сильного бренду та розвиток ефективних інструментів брендингу й репутаційного менеджменту. Стійкий та позитивний імідж підприємства виступає додатковим бар'єром для конкурентів та одночасно формує стабільний емоційний зв'язок із клієнтами. У цьому контексті вагому роль відіграє застосування інноваційних управлінських моделей, інтеграція маркетингових елементів у всі ключові бізнес-процеси, що дозволяє створювати єдину цілісну систему управління.

Не менш важливим завданням є систематичний моніторинг конкурентного середовища, аналіз стратегічних змін у діяльності конкурентів, а також поглиблене вивчення уподобань та поведінкових моделей цільової аудиторії. Це забезпечує не лише гнучкість і адаптивність підприємства до сучасних викликів, але й формує передумови для його інноваційного розвитку та довгострокового збереження конкурентоспроможності.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» на сьогодні охоплює значно ширший спектр завдань, ніж застосування лише класичних інструментів аналізу, планування чи контролю. Воно передбачає системний підхід до формування та підтримки ключових нематеріальних активів, серед яких центральне місце посідає імідж компанії. Саме імідж виступає тим стратегічним ресурсом, який формує додаткову цінність для споживача, створює атмосферу довіри та визначає рівень його лояльності. Добре вибудований образ організації може компенсувати певні недоліки в ціні чи асортименті, оскільки клієнт ототожнює бренд з надійністю, якістю й стабільністю. Позитивна репутація та впізнаваність компанії вибудовуються завдяки цілеспрямованій комунікаційній політиці. У цьому контексті важливу роль відіграють як центральні, так і регіональні засоби масової інформації, де реклама слугує інструментом підкреслення конкурентних переваг продукції, особливостей сервісу чи інноваційних рішень. Водночас зовнішня реклама – фірмовий транспорт, брендovanі носії, вуличні банери чи інтерактивні вітрини – значно посилює ефект упізнаваності та закріплює компанію в інформаційному полі споживача. У сучасних реаліях до цих каналів додаються й цифрові інструменти: просування у соціальних мережах, контент-маркетинг, співпраця з лідерами думок, що дає можливість створити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією [55, с. 51].

Важливим етапом управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» є проведення порівняльного аналізу власної маркетингової діяльності та стратегій конкурентів. Для цього доцільно використовувати класичний набір інструментів комплексу маркетингу «4Р» (product, price, place, promotion), адже лише їх комплексний розгляд дозволяє отримати цілісне уявлення про реальну ринкову позицію підприємства. Водночас сучасні концепції управління маркетингом доповнюють традиційний підхід розширеним комплексом «7Р», де значна увага приділяється людям (personnel), процесам (process) та матеріальним доказам (physical evidence), що робить модель більш адаптивною до вимог сервісної та цифрової економіки.

Проте незалежно від того, який інструментарій використовується, у центрі завжди повинен залишатися споживач. Усі маркетингові рішення та комунікації є лише засобами задоволення його актуальних і потенційних потреб, формування позитивного досвіду та довгострокових взаємин. Саме орієнтація на споживача стає базовим критерієм ефективності маркетингового управління. Для досягнення цієї мети підприємствам необхідно здійснювати постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналізувати зміни в поведінці конкурентів, досліджувати власні сильні та слабкі сторони. Систематичні маркетингові дослідження забезпечують якісну інформаційну основу для прийняття як тактичних, так і стратегічних рішень. Завдяки цьому компанія отримує можливість своєчасно виявляти проблемні зони у власній діяльності, оцінювати ризики, передбачати кризові ситуації та напрацьовувати інструменти їх мінімізації.

Маркетингове управління в сучасних умовах набуває особливої ваги як стратегічний інструмент збереження та посилення конкурентоспроможності підприємств. Сьогодні забезпечення конкурентної якості продукції та послуг неможливе без ефективної маркетингової політики, яка дозволяє не лише задовольняти поточні потреби споживачів, а й формувати їхні майбутні очікування. Війна створює багатовимірні виклики, що впливають на всі аспекти діяльності бізнесу – від виробничих процесів і логістики до змін у споживчій поведінці та пріоритетах клієнтів. У таких умовах успіх залежить від здатності підприємств швидко коригувати маркетингові стратегії, підсилювати контроль за якістю, підтримувати безперервний і довірчий діалог із клієнтами.

Ключову роль відіграють цифровізація та інноваційні інструменти маркетингу. Використання сучасних цифрових платформ, соціальних мереж, електронної комерції та аналітики великих даних дозволяє підприємствам залишатися на зв'язку зі споживачем, своєчасно реагувати на зміни попиту, виявляти нові ринкові можливості та формувати позитивний імідж бренду навіть у кризових обставинах. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу та активна підтримка країни стають важливими чинниками підвищення

довіри споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції та послуг.

Забезпечення якості продукції потребує комплексного підходу. Йдеться про впровадження гнучких систем управління, інтеграцію маркетингових стратегій у загальну стратегію розвитку підприємства, тісну взаємодію між маркетинговими та виробничими підрозділами, а також постійний моніторинг і аналіз конкурентного середовища. До пріоритетних завдань ТзОВ «Тандем» належать:

- глибше розуміння потреб споживачів;
- підвищення точності прогнозування ринкових тенденцій;
- швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі;
- розвиток клієнтоорієнтованості;
- навчання, мотивація та залучення персоналу до управлінських процесів;
- удосконалення брендингу та репутаційного менеджменту;
- інтеграція інноваційних підходів до управління якістю та маркетингом.

Таким чином, маркетингове управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» має трансформуватися з традиційної системи інструментів у динамічну модель, здатну забезпечувати стійкість бізнесу, високий рівень якості продукції й послуг, формування конкурентних переваг і довготривалий розвиток підприємств. Для українського бізнесу це означає не лише шлях до виживання, але й до створення ефективних моделей зростання, що відповідатимуть новим соціально-економічним реаліям. У підсумку комплексний підхід до маркетингового управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише зміцнити власні позиції на ринку, але й забезпечити сталість бізнес-моделі, підвищити ефективність внутрішніх процесів та сформувати довготривалі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТзОВ «Тандем». Встановлено, що конкурентоспроможність є багатофакторною економічною категорією, яка визначає здатність підприємства виробляти і реалізовувати товари та послуги, що задовольняють потреби споживачів ефективніше, ніж пропозиції конкурентів. У системі менеджменту вона виконує інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні, виробничі, маркетингові та фінансові механізми.

З'ясовано, що сучасна модель управління конкурентоспроможністю повинна базуватися на таких принципах, як системність, адаптивність, інноваційність та орієнтація на довгострокові конкурентні переваги. Система управління конкурентними можливостями підприємства складається з взаємопов'язаних елементів: стратегічного планування, моніторингу середовища, управління ресурсами, маркетингових інструментів, інноваційної діяльності та організаційно-кадрового забезпечення.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а формується під впливом постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це потребує динамічного підходу до управління, заснованого на прогнозуванні, швидкому реагуванні на ринкові виклики та ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства.

Комплексний аналіз стану управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» через дослідження фінансових, виробничих та маркетингових показників надав змогу охарактеризувати конкурентний потенціал підприємства як середній із тенденцією до зниження стійкості. При цьому позитивними чинниками виступають: зростання вартості основних засобів та підвищення фондоозброєності; розширення асортименту та підтримання достатньо стабільної клієнтської бази; інвестування у персонал і матеріально-технічну базу.

Водночас, виявлено низку проблемних моментів: зниження продуктивності використання основних фондів; падіння рентабельності та уповільнення динаміки чистого доходу; підвищення фондомісткості виробництва; недостатня результативність інвестицій у модернізацію.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності показав, що ключовим ризиком для підприємства є зниження ефективності використання ресурсів, що негативно впливає на фінансові результати та обмежує можливості розширення ринкової частки. Отже, ТзОВ «Тандем» має певний запас конкурентного потенціалу, але потребує активізації управлінських рішень у напрямку підвищення продуктивності, посилення маркетингової політики та розвитку бренду.

Ключовим завданням для ТзОВ «Тандем» є перехід від переважно тактичного управління до системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, що передбачає: впровадження комплексного стратегічного планування, орієнтованого на довгострокові переваги; розробку інноваційних рішень у виробництві та маркетингу; підвищення якості продукції та вдосконалення сервісного обслуговування; оптимізацію асортиментної політики з урахуванням змін ринкового попиту.

Особливої уваги заслуговує маркетингове управління конкурентоспроможністю, що включає активізацію брендингових стратегій, розвиток онлайн-просування, удосконалення системи комунікацій із клієнтами та використання цифрових інструментів для аналізу ринкових тенденцій. Застосування запропонованих заходів дозволить ТзОВ «Тандем» не лише зберегти позиції на ринку, але й створити умови для довгострокового розвитку, забезпечивши стійку конкурентну перевагу на основі інновацій, високої якості продукції та клієнтоорієнтованості.

Отже, проведене дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Тандем» дало змогу зробити низку важливих узагальнень і висновків:

по-перше, конкурентоспроможність виступає ключовим чинником успіху підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Вона визначає його здатність не лише зберігати позиції на ринку, але й розвиватися, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно протистояти впливу конкурентів. Саме тому конкурентоспроможність повинна стати центральним елементом системи менеджменту, інтегрованим у всі напрями діяльності підприємства.

по-друге, система управління конкурентними можливостями ТзОВ «Тандем» має багаторівневий і комплексний характер. Вона охоплює фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інноваційні механізми, що у взаємодії формують цілісну модель розвитку підприємства. Ефективне поєднання цих механізмів дозволяє забезпечувати не лише оперативне реагування на зміни ринкової ситуації, але й довгострокове стратегічне зростання.

по-третє, результати аналізу діяльності ТзОВ «Тандем» засвідчили наявність середнього рівня конкурентного потенціалу, однак із тенденцією до його поступового зниження. Це зумовлено насамперед недостатньою ефективністю використання наявних ресурсів, зниженням продуктивності праці та падінням фінансових результатів. Подібна ситуація створює ризики для майбутньої стабільності підприємства та потребує своєчасного управлінського реагування.

по-четверте, зміцнення ринкових позицій ТзОВ «Тандем» можливе шляхом впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка має поєднувати коротко- та довгострокові цілі. Серед першочергових завдань доцільно виділити: активізацію маркетингової політики, оптимізацію асортиментної стратегії, підвищення якості продукції та рівня сервісного обслуговування, розбудову та просування бренду, а також стимулювання інноваційної діяльності.

Тимим, реалізація запропонованих напрямів і заходів надасть змогу ТзОВ «Тандем» не лише сформувати стійкі конкурентні переваги, а й забезпечити їх тривале утримання в умовах зростаючої ринкової конкуренції. Послідовне

впровадження стратегічних рішень сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, оптимізації використання ресурсного потенціалу та зростанню фінансових результатів. Важливим наслідком стане зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також підвищення рівня довіри з боку партнерів і споживачів. Завдяки цьому компанія зможе забезпечити стабільність функціонування, посилити власну інноваційну активність та створити основу для динамічного розвитку у довгостроковій перспективі, поєднуючи економічну результативність із соціальною відповідальністю бізнесу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 198–203.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
3. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск # 42.
4. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг в організації. Бізнес Інформ. 2013. №1. С. 219–222.
5. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
6. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.
7. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
8. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 4 [59]. С. 72–75.
9. Гайдук Л. О. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. Наукові праці НДФІ. 2014. № 1 (66). С. 22–27.
10. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 67–73.

11. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал, 2013. № 1. С. 78–82.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С., Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6 (18). С. 116–121.
13. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. - К. : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
14. Жилінська Л. О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 73–80.
15. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2011. № 48/2. С. 189–196.
16. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 4. № 2. С. 67–75.
17. Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49).
18. Касич А. О., Черняхівська М. В. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 14. С. 129–134.
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
20. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.
21. Котлер Філіп. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ, Науковий світ. 2023. 622 с.

22. Куценко Т.М., Ковіна Т.О., Кучугурна Т.С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. № 89 (2025) . С. 25-32
23. Кузнєцова Н. В. До питання вибору інструментів оцінки конкурентного середовища підприємств громадського харчування. Збірники НДЦ Соціосфера. 2015. № 36. С. 37-40.
24. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.
25. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2012. № 9. С. 35– 42
26. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. С. 35–40.
27. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.
28. Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
29. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.
30. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 274–282.
31. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2014. № 3 (3). С. 57-61.
32. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.

33. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97-114.
34. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених торговельних підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.
35. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. № 1. Т. 21. С. 86–92.
36. Мироненко Д. С. Еволюція наукових підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 137–139.
37. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
38. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2021. Вип. 2(58). С. 54–59.
39. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції. 104 *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015 (222). № 2. Том 1. С. 21–23.
40. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4.
41. Погрішук Б. В. Формування конкурентного середовища у торгівлі. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 35– 42.
42. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Переклад з англійської. Київ. «Наш формат, 2020. 424 с.
43. Русин-Гриник Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (65). Ч. 1. С. 127–133
44. Савчук О. П. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–61.

45. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 41–46.
46. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 8. Том 1. С. 310–316.
47. Скупейко В. В. Аналіз науково-методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск 22. С. 549–554.
48. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Київ, «Наш формат», 2018 . 736 с.
49. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких факторів конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 273–278.
50. Старицький Т., Старицька О. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 2. – С. 34 – 38.
51. Сушарник Я. А., Місько А. М., Розвиток та становлення конкуренції. Інноваційна економіка. 2020. № 1–2 [82]. С. 35–41.
52. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.
53. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2015. Випуск 3 (92). Частина 2. С. 32–39.
54. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9.
55. Томашевський Ю.М., Томашевська С.З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 79, 2024. С. 49-54.

56. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 7–11.
57. Хайєк Ф. Сенс конкуренції. Сучасна конкуренція. 2009. № 3(15). С. 18–24.
58. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.
59. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.
60. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125–131.
61. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. – 242 с
62. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія; за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.
63. Blažková, I. and Dvouletý, O. (2019), “Investigating the differences in entrepreneurial success through the firm-specific factors: microeconomic evidence from the Czech food industry”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 11 No. 2, pp. 154-176.
64. Bloodgood, J.M. (2019), “Knowledge acquisition and firm competitiveness: the role of complements and knowledge source”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 46-66.

65. Katembo, Denis Kakule & Betchoo, Nirmal Kumar. (2024). Enterprise Competitiveness Calculation Modelling. *Texila International Journal of Management* . PP. 1-9.

66. Kharub, M. and Sharma, R. (2017), “Comparative analyses of competitive advantage using porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh)”, *Competitiveness Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 132-160.

67. Lemańska-Majdzik A. Factors competitiveness of enterprises in the sme sector – results of own research. *HUMANITAS Zarządzanie*.Tom: 23, Nr: 1, 2022, pp. 9-20.

68. Panchal, D. and Krishnamoorthy, B. (2019), “Developing an instrument for business model dimensions: exploring linkages with firm competitiveness”, *International Journal of Global Business and Competitiveness*, Vol. 14 No. 1, pp. 24-41.

69. Parkhuts, Y. D., & Ohdanska, O. D. (2025). Ensuring the Competitiveness of an Enterprise based on Digital Transformation Models. *European Journal of Management Issues*, 33(2), 75-87.

70. Zammel, M. & Brédart, X. (2020). Modèles de prévision de défaillance d'entreprise et sélection de variables explicatives : le cas de la France. *Management & Prospective*, 37, pp.67-90.

